



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SAMU PALOHEIMO
PROSESSIEN MITTAAMINEN OSANA LIIKETOIMINTAPROSES-
SIEN JOHTAMISTA JA KEHITYSTÄ FINANSSIALAN PALVELU-
YRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastajat: professori Miia Martinsuo
ja yliopistotutkija Aki Jääskeläinen
Tarkastajat ja aihe hyväksytty
29. toukokuuta 2017

TIIVISTELMÄ

SAMU PALOHEIMO: Prosessien mittaaminen osana liiketoimintaprosessien johtamista ja kehitystä finanssialan palveluyrityksessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 48 sivua

Lokakuu 2017

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Talouden ja liiketoiminnan hallinta

Tarkastajat: professori Miia Martinsuo ja yliopistotutkija Aki Jääskeläinen

Avainsanat: prosessimittaaminen, liiketoimintaprosessien johtaminen, prosessikehitys, jatkuva parantaminen, liiketoimintaprosessi, finanssialan palveluliiketoiminta

Tutkimuksen kohteena oli suomalainen finanssialan palveluyritys. Tutkimusongelma oli, että yrityksessä on lukuisia prosesseja, joista kerätään dataa eri järjestelmiin, mutta niiden mittaamisen ja tulosten hyödyntämisen potentiaalia liiketoimintaprosessien johtamisessa ja kehittämisessä ei ole aiemmin hyödynnetty tarpeeksi ja sen käyttö systemaattisessa kehitystyössä vaihtelee huomattavasti. Ongelman ratkaisuksi tutkimuksessa selvitettiin, miten tämä finanssialan palveluyritys mittaa liiketoimintaprosessia tutkimuksen kohdeprosessissa, miten tällä mittaamisella voidaan mahdollistaa liiketoimintaprosessien johtaminen ja kehittäminen sekä miten prosessien mittaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa. Aiempi tutkimus prosessimittamiseen liittyen käsittelee varsinkin prosessijohtamisen vaikutusta yrityksen kokonaissuorituskykyyn sekä prosessijohtamisen toimintamalleja, jossa prosessimittaaminen on merkittävä yksittäinen tekijä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tiedonkeruu toteutettiin strukturoimattomilla teemahaastatteluilla käsittäen prosessin kannalta oleellisia prosessikehityspäälliköitä ja liiketoimintaprosessin kehityksestä vastaavia henkilöitä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin prosessista saatavilla olevaa sekundääridataa. Haastatteluilla muodostettiin käsitys kohdeprosessin mittaamisen nykytilasta ja muodostettiin keskeiset kehittämiskohteet. Lopulta tutkimuksessa muodostettiin viitekehys prosessin johtamiseksi ja kehittämiseksi prosessien mittaamista hyödyntäen.

Tutkimuksessa havaittiin, että finanssialan kohdeyrityksessä prosessia mitataan prosessimittamiselle tyypillisistä lähtökohdista käsittäen varsinkin palveluyrityksille merkityksellisen asiakasnäkökulman sekä taloudellisen ja ei-taloudellisen näkökulman ja prosessille asetetut tavoitteet vastaavat prosessille olennaisia menestystekijöitä. Prosessien mittaamista ei kuitenkaan hyödynnetty yrityksessä systemaattisesti prosessien kehittämisessä ja kohdeyritykselle luotiin viitekehys prosessin jatkuvalle parantamiselle, joka on prosessien johtamiselle olennaista kohdeprosessin ja siten yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

ABSTRACT

SAMU PALOHEIMO: Process Measurement as part of the Business Process Management and Development in Financial Services

Master of Science Thesis, 48 pages

October 2017

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Industrial and Business Economics

Examiners: Professor Miia Martinsuo and Senior Research Fellow Aki Jääskeläinen

Keywords: process measurement, business process management, process development, continuous improvement, business process, financial service

This thesis was carried out for the Finnish financial group. The Research problem of the thesis was that the case company collects process data from the numerous business processes to the different systems but not enough of the potential of this measurement are used for business process management nor business process development. Furthermore, the use of process data in the systematic development work varies considerably. The purpose of this study was to develop a solution for this problem by answering three research questions. Firstly, how does the company of financial services measure the business processes in this case process. Secondly, how business process measurement can be used for continuous improvement of business processes via business process management in the case company and lastly, how this measurement should be improved. Previous research of business process measurement include research areas like the effect of business process management on company's overall business performance and business process management frameworks where business process measurement is essential.

The study was conducted as a single case study. The data collection was carried out via unstructured interviews including process development managers and other relevant people of the management of the business process. Furthermore, the existing available data of the process was used in this study. The interviews was used to form a perception of a state of the business process measurement in a case process and identifying the potential areas of development. Finally, the framework of business process management and development was introduced.

As a result, it was found that the case business process is measured using a common process measurement practices; the measures are linked to the company's strategy and they include multiple points of view. For instance, the customer point of view in measurement is included and company uses both economic and non-economic measures. In addition, the results suggested that the objectives of the process correspond to the essential success factors of the process. However, the measurement of the process was not systematically utilized for the business process development in business process management point of view. For this reason, the business process management cycle framework was created for the implementation of the continual improvement process. That in turn, is essential for reaching the strategic objectives of the company.

ALKUSANAT

Ensinnäkin haluan kiittää työni ohjaajia professori Miia Martinsuota sekä yliopistotutkija Aki Jääskeläistä, joilta saamani kannustava palaute on ollut erittäin arvokasta työni kirjoittamisessa. Lisäksi haluan kiittää työni kohdeyritystä, jossa vietetty kuluva vuosi on ollut äärimmäisen antoisaa ja opettavaista. Erityiskiitokset tästä mentorilleni sekä kaikille niille kollegoille, joiden kanssa olen saanut tehdä yhteistyötä.

Suurimmat kiitokset osoitan kuitenkin perheelleni jota ilman en olisi tässä. Kiitos etenkin puolisololleni Karoliinalle, joka on jaksanut uskoa minuun.

“If I have seen further, it is by standing on the shoulders of giants.”

- Sir Isaac Newton

Hämeenlinnassa, 25.10.2017

Samu Paloheimo

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	4
2.	KIRJALLISUUSKATSAUS	6
2.1	Liiketoimintaprosessien mittaamisen merkitys finanssialan palveluyrityksen suorituskykyyn.....	6
2.2	Liiketoimintaprosessien mittausjärjestelmän kehittäminen	10
2.3	Liiketoimintaprosessien mittaaminen finanssialan palveluliiketoiminnassa	13
2.4	Liiketoimintaprosessien mittaaminen osana prosessien johtamista ja kehittämistä.....	17
2.5	Kirjallisuuskatsauksen synteesi	22
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO	25
3.1	Kohdeorganisaatio.....	25
3.2	Tapaustutkimus: henkilöasiakkaan rahoituksen prosessi.....	25
3.3	Tiedonkeruu ja -analyysi.....	28
4.	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	31
4.1	Prosessimittamisen nykytila kohdeprosessissa	31
4.2	Prosessimittamisen kehittäminen kohdeyrityksessä.....	36
5.	PÄÄTELMÄT	41
	LÄHTEET.....	45

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Digitalisaatio tulee muokkaamaan radikaalisti ja pysyvästi nykyistä liiketoimintakenttää lähitulevaisuuden aikana. Sen myötä tiedon hyödyntäminen tulee olemaan keskeinen kilpailutekijä tulevaisuudessa, ja digitalisaation mahdollistamana kehittyneen teknologian hyödyntäminen palveluliiketoiminnassa tulee olemaan entistä keskeisempi osa liiketoimintastrategiaa. (Palta 2016) Digitalisaation synnyttämä asiakaskäyttäytymisen muutos on vaikuttanut vahvasti etenkin palvelualoihin. Muutos koskee erityisen voimakkaasti finanssialaa, jossa aineettomat finanssipalvelut ovat mahdollista tuottaa digitaalisesti (Pohjola 2015). Digitalisaatio tuo palveluyrityksille täysin uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkailleen, mutta vaikuttaa samalla palveluyritysten toimintaympäristöön tulevaisuudessa merkittävästi. Se aiheuttaa muutoksia palvelualojen yritysten ansaintamalleihin, verkostojen rooleihin, yritysten rakenteisiin sekä prosesseihin. Lisäksi finanssipalveluiden tuottaminen eri alustoissa on entistä helpompaa myös muille, kuin perinteisesti finanssialalla toimineille yhtiöille. (Pohjola 2015; Palta 2016)

Lähtökohtana finanssialan muutokselle on siis digitalisaation luoma asiakaskäyttäytymisen muutos, jolloin asiakkaille tulee tuottaa entistä parempia palveluita heidän todellisiin tarpeisiinsa. Mahdollisuus tähän on hyödyntämällä saatavilla olevaa tietoa entistä kattavammin, vähentämällä tarpeetonta työtä ja keskittymällä entistä laajemmin asiakkaan saamaan hyötyyn niin yrityksen toiminnassa kuin hinnoittelussa. (Pohjola 2015; Palta 2016) Palveluiden laadun parantamiseksi ja uusien palvelukonseptien kehittämiseksi palvelusektoriin kohdistuukin huomattavia paineita kustannusten pienentämiseen, joustavuuden kasvattamiseen, laadun parantamiseen sekä läpimenoaikojen pienentämiseen (Surez-Barraza et al. 2012).

Tämä on viime vuosikymmenten aikana johtanut palvelualojen yritysten keskittymisen siirtymiseen kohti prosessien tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamista, jota on jo pitkään toteutettu teollisuusaloilla. (Surez-Barraza et al. 2012) Prosessien uudelleensuunnittelu on muuttanut paljolti johtajien käsityksiä yrityksestä. Sen kautta johtajat eivät näe yritystä ja sen toimintoja enää erillisinä siilomaisina toimintoina vaan ketjuna tapahtumia, jotka yhdistävät joustavasti yrityksen eri toimintoja leikaten niitä horisontaalisesti yli organisaatorajojen. Työ ja informaatio kulkevat siis prosesseissa läpi liiketoimintojen päättyen kummassakin päässä pisteisiin, joissa yritys on yhteydessä asiakkaisiinsa. Tämä nimenomainen ajattelutapa mahdollistaa käsityksen yrityksestä sen pohjimmaisena tarkoituksena arvon tuottamisena sen asiakkaalle, mahdollistaen tätä kautta tuoton yrityksen omistajille. (Hammer & Stanton 1999)

Prosessijohtaminen tarjoaakin ajattelutapana edelleen hyviä tapoja finanssipalveluiden kehittämiseksi. Prosessijohtamisen jalkauttaminen koko yrityksen tasolla ja johtamisen harmonisointi yrityksen ydinliiketoimintaprosessien kanssa voi tuoda yritykselle huomattavia hyötyjä. Tämä vaatii yritykseltä kuitenkin loikkaa prosessien uudelleensuunnittelusta kohti prosessijohtamista. (Hammer & Stanton 1999) Saavuttaakseen prosessijohtamisen ajattelutavan implementoinnilla tavoiteltavat hyödyt kasvaneena tehokkuutena, yritykseltä vaaditaan kuitenkin paljon ja ajattelutavan hyväksyntä yrityksessä on usein haastavaa. Tämä haaste tarkoittaa usein sellaisten suorituskykymittareiden määrittämistä prosesseille, jotka vastaavat yrityksen strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita, sekä näiden mittareiden seurannan perustumista systemaattiseen prosessien suorituskyvyn mittaamiseen. (Vukšić et al. 2015)

Palvelusektori käsittää USA:ssa 80 % bruttokansantuotteesta, joka on siis huomattavasti suurempi osuus kuin teollisuudella. Vastaavasti palvelualojen osuus Suomen BKT:stä on melkein puolet. (Surez-Barraza et al. 2012; Palta 2016) Suomesta onkin muiden kehittyneiden maiden tapaan tulossa moderni palvelutalous, jolloin sen menestyminen vaatii kykyä tuottaa korkean jalostusasteen aineetonta arvoa (Palta 2016). Lisäksi nykyaikaisessa yhteiskunnassa, johtavaksi periaatteeksi on noussut elämänlaatu. Koska pankki- ja vakuutustoiminnan palvelut ovat kehittyneet integroiduksi osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää, on näiden palveluiden tuottamisella keskeinen rooli yhteiskunnassa. Tästä syystä näillä palveluilla ja niiden laadulla on merkittävä rooli ihmisten jokapäiväiseen elämään, mutta tästä huolimatta työn tuottavuus palvelualoilla on ollut merkittävästi alhaisempi, kuin vastaavasti teollisuudessa (Surez-Barraza et al. 2012).

Sen lisäksi että finanssialan disruptio vaatii finanssialan yrityksiltä toimenpiteitä palveluprosessiensa tehostamiseksi ja palveluiden laadun parantamiseksi on tällä merkitystä paitsi finanssialan yritysten suoriutumiseen nykyisessä liiketoimintakentässä, niin myös yhteiskunnallinen merkitys Suomen tulevaisuudessa ja palveluiden digitalisoitumisessa. Mahdollistaakseen prosessien kehittämisen tulee yritysten tuottaa asiakkailleen entistä laadukkaampia palveluita entistä tehokkaammin ja pienemmillä kustannuksilla. Tämä vaatii yritykseltä prosessimaista ajattelutapaa käsittäen koko arvoketjun palveluiden tuottamisessa asiakkaalta asiakkaalle. Arvon tuottaminen asiakkaille tulevaisuudessa vaatii siis keskittymistä yrityksen ydinliiketoimintaprosesseihin ja näiden johtamista systemaattisesti. Tämä on mahdollista omaksumalla yrityksessä prosessijohtamisen ajattelutapa, jossa yhtenä keskeisimpänä tekijänä on liiketoimintaprosessien mittaaminen sekä prosessien suorituskyvyn systemaattinen seuranta ja kehittäminen (Kohlbacher & Gruenwald 2011; Maddern & Maull 2003). Näin yrityksellä on mahdollisuus myös prosessien systemaattiseen ja jatkuvaan kehittämiseen tähdätessään tehokkuuden ja laadun parantamiseen sekä operatiiviseen erinomaisuuteen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Finanssialaa koskeva voimakas kilpailu globalisaation ja regulaatioiden johdosta vaatii toimialan yrityksiltä liiketoiminnan kasvattamisen ohella huomattavaa tehokkuuden parantamista. Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen finanssialan toimija, jossa liiketoimintakentän disruptio on aiheuttanut huomattavaa painetta liiketoiminnan kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiselle. Tutkimusongelma on, että yrityksessä on lukuisia prosesseja, joista kerätään dataa, mutta sen käyttö systemaattisessa kehitystyössä vaihtelee huomattavasti. Prosessien mittaamisen ja tulosten hyödyntämisen potentiaalia liiketoiminnan johtamisessa ja prosessien kehittämisessä ei ole aiemmin hyödynnetty tarpeeksi. Lisäksi kaikkia liiketoiminnan prosesseja ei ole tunnistettu eikä näille ole määrätty omistajia.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tutkimuksen yrityksen kohdeprosessissa ne mittarit ja mittausmenetelmät, joita voidaan hyödyntää liiketoimintaprosessien johtamisessa ja tämän jälkeen näiden prosessien jatkuvassa kehittämisessä osana prosessijohtamisen ajattelutapaa. Lisäksi tavoitteena on luoda kyseiselle esimerkkiprosessille prosessimittaristo, joka tukee liiketoiminnan johtamista ja prosessin jatkuvaa parantamista sekä suunnitelma prosessimittariston kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi jatkossa myös osaksi muita liiketoimintaprosesseja. Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään pääsemään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

TK1. Miten finanssialan palveluyritys mittaa liiketoimintaprosesseja?

TK2. Miten finanssialan palveluyritys mahdollistaa prosessien mittaamisella liiketoimintaprosessien johtamisen ja kehittämisen?

TK3. Miten finanssialan palveluyrityksen tulisi kehittää liiketoimintaprosessien mittaamista?

Kohdeyrityksessä liiketoimintaprosesseja on tunnistettu ja niiden kehittämisen lähtökohdana käytetään prosessiajattelua. Prosessiajattelua tai prosessijohtamista ei ole kuitenkaan täysin tiedostettu liiketoimintatasolla eikä kaikkia liiketoimintaprosesseja ole mallinnettu, saati tunnistettu. Jotta prosessien kehitystä voidaan toteuttaa systemaattisesti ja päätöksentekoon voidaan käyttää datalähtöistä prosessianalyysia, on tarve prosessimittariston kehittämiseksi olennainen. Prosessien jatkuva parantaminen vaatii myös liiketoiminnan sitoutumista ja prosessijohtamisen käytäntöjen toteuttamista liiketoimintatasolla. Liiketoimintaprosessien mittaamista tutkimalla voidaankin luoda prosessikehittämiselle jatkuvan parantamisen toimintatapa, jossa myös liiketoiminta on sitoutunut liiketoimintaprosessien kehittämiseen ja jatkuvaan liiketoimintaprosessien parantamiseen prosessijohtamisen ajattelutapaa hyödyntäen.

Tutkimuksessa rajaudutaan tutkimaan prosessien mittaamista finanssialan palveluliiketoiminnan toimintaympäristössä ja rajaudutaan luvun 3 mukaisesti käsittelemään finans-

sialan palveluiden tuotantoon liittyen ainoastaan henkilöasiakkaan rahoitusprosessia. Lisäksi tutkimuksessa rajaudutaan käsittelemään mittaamista ainoastaan prosessien johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta näihin tarpeisiin. Finanssialan palveluliiketoiminnassa mittaamisella on erityisiä tarpeita esimerkiksi riskienhallinnan tai kannattavuuden näkökulmista, jotka tämän tutkimuksen osalta sivuutetaan. Tutkimuksessa keskitytään siis finanssialan liiketoimintaprosessien kehittämiseen ja johtamiseen kohdeprosessissa hyödyntäen tässä tutkimuksessa tarkasteltavan prosessin mittaamista.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Tapaustutkimus on yksi tehokkaimmista tutkimusmenetelmistä toiminnanohjauksen saralla ja monet uudet prosessikehittämisen konseptit sekä teoriat ovat syntyneet tapaustutkimusten pohjalta (Voss et al. 2002). Tutkimuksen ongelma ja työn tavoitteet rajaavat hyvin pitkälle tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Tässä tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan kohdeyrityksen käytännössä ilmenevä ongelma ja tutkimusotteeksi valittiin tapaustutkimus. Koska tutkimuksesta saatavat tulokset ovat merkittäviä juuri johtamisen kannalta, on tutkimusote tämän tutkimuksen kannalta perusteltu. Tutkimusotteena tapaustutkimus pyrkii lisäämään juuri tätä ymmärrystä ja asioiden syvällistä tarkastelua (Voss et al. 2002), joka on siis hyödyllistä juuri tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tarve rajaa tutkimuksen käsittämään yhden tapausyksikön eli tutkimuksen kohdeyrityksen. Lisäksi tutkimuksessa rajaudutaan käsittelemään vain yhtä kohdeyrityksen prosessia osittain siksi, että se on kohdeyrityksen prosesseista kypsän tutkimusongelman mukaiseen tarkasteluun, mutta myös siksi, että silloin voidaan Voss et al. (2002) mukaan syventyä tarkemmin kyseiseen tapaukseen kuin useamman case-tutkimuksen tapauksessa. Tämä on juuri kohdeyrityksen ja tutkimusongelman kannalta olennaista tutkimuksen tulosten saavuttamisen kannalta. Tapaustutkimuksissa hyödynnetään usein moninaisia metodeita tutkimuksen toteutuksessa (Kasanen et al. 1993). Tutkimuksen tiedonkeruussa hyödynnetään kirjallisuuskatsauksen osalta Tampereen teknillisen yliopiston tietokantaa sekä aineiston keruun osalta kohdeyrityksen sekundääridataa kohdeyrityksen eri järjestelmistä sekä strukturoimattomia haastatteluja organisaation eri asemissa olevien henkilöiden kanssa.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa selvitetään, minkälaisia ominaisuuksia prosessimittaristossa tulee olla finanssialan palveluliiketoiminnassa, jotta sillä voidaan tukea liiketoimintaprosessien johtamista ja kehittämistä sekä toisaalta, onko prosessimittariston kehittämiseksi yhtenäistä viitekehystä ja minkälaiset prosessien menestystekijät tai mitattavat indikaattorit finanssialalla on tyypillisiä. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin Tampereen teknillisen yliopiston hakukonetta ja sitä aineistoa, johon kyseisellä yliopistolla on hankitut oikeudet. Aineisto koostuu pääosin englanninkielisestä materiaalista, jolloin hakusanoina käytetään englanninkielisiä termejä kuten ”business process mana-

gement”, ”process orienatation”, ”process performance measurement” ja ”business process measurement”. Lisäksi hakutulosten osuvuuden lisäämiseksi haussa rajaudutaan käsittelemään finanssialan palveluliiketoimintaa rajaamalla hakua hakusanoilla ”bank”, ”banking” tai ”financial service”.

Tutkimuksen rakenne jakautuu johdannon jälkeen neljään lukuun. Työn toisessa luvussa kirjallisuuskatsaus käsitellään aiheen ympärillä olevia teoreettisia viitekehyksiä. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään vastaamaan varsinkin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen määrittämällä ensin miksi prosessien mittaaminen on finanssialan palveluyrityksen kannalta merkittävää. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan aiempaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin perustuen miten palveluyrityksissä ja varsinkin finanssialan palveluyrityksissä mitataan liiketoimintaprosesseja ja miten nämä mittausmenetelmät tai näkökulmat on jaoteltu. Tämän jälkeen erotellaan minkälaisia tarpeita liiketoimintaprosessien johtamisen ja kehittämisen kannalta liiketoimintaprosessien mittaamiselle on ja miten tätä prosessienmittausta ja seuranta voidaan hyödyntää näistä näkökulmista. Lisäksi kirjallisuuteen perustuen esitetään liiketoimintaprosessien mittaamisen kannalta olennaisesti, miten liiketoimintaprosessien mittaamistausjärjestelmien kehittämisen prosessia toteutetaan palveluliiketoiminnassa.

Työn kolmannessa luvussa käsitellään työn tutkimuksen toteuttamista ja kerättävää aineistoa. Luvussa kuvataan, miten tutkimus on toteutettu ja perustellaan tutkimuksen menetelmällisiä valintoja sekä kuvaillaan aineiston keräämiseen liittyviä menetelmiä. Luvussa neljä esitetään tutkimuksessa havainnoidut tulokset ja tehdään niiden perusteella kirjallisuuskatsaukseen liittäen havaintoja vastaten tutkimuskysymyksiin ja tätä kautta tutkimuksen tavoitteisiin. Lopulta viidennessä luvussa tehdään tutkimuksen kannalta olennaiset päätelmät sekä arvioidaan kriittisesti tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä ja aineistoa sekä työn rajoitteita. Lisäksi esitetään tutkimuksen aikana esiin tulleet aiheet ja ehdotukset jatkotutkimukselle.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Liiketoimintaprosessien mittaamisen merkitys finanssialan palveluyrityksen suorituskykyyn

Mittaaminen on avaintekijä kaikessa liiketoiminnassa, sillä mitä ei mitata, ei voida myöskään johtaa ja mitä ei voida johtaa ei voida myöskään kehittää (Kueng & Krahn 1999). Myös Kohlbacher & Reijers (2013) mainitsee tutkiessaan yrityksen prosessorientoitumisen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja tulokseen, että liiketoimintaprosesseja voidaan johtaa vain, mikäli niitä mitataan, jolloin korjaavia toimenpiteitä prosessiin ja sen eri vaiheisiin voidaan suorittaa painottaen vielä, että mittaaminen tulisi tällöin kohdistaa prosesseihin organisaation eri yksiköiden tai funktioiden sijaan. Yhdysvaltain vähittäispankkeja koskevassa empiirisessä tutkimuksessa voitiin havaita prosessien suorituskyvyllä olevan suora yhteys näiden yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Frei et al. 1999). Prosessien suorituskyvyn voidaan havaita olevan yksi prosessorientoitumisen tai myöhemmin tässä tutkimuksessa myös prosessiajattelun dimensioista (Štemberger 2009; Kohlbacher & Reijers 2013). Jotta prosessien mittaamisen merkitys koko yrityksen suorituskyvyn ja etenkin liiketoiminnan johtamisen kannalta voidaan tarkemmin osoittaa, on tästä syystä myös tutkimuksen kannalta oleellisia käsitettä tarkennettava määrittelyltään.

Palveluliiketoiminta on varsinkin teollisuuteen verrattuna varsin erilainen toimintaympäristö, jolle on ominaista asiakkaan osallistuminen ja aineettoman arvon tuottaminen (Pyon et al. 2011). Erilaisia palvelutyyppejä on tutkinut aikaisemmin varsinkin Silvestro et al (1992), joka on huomionut kyseisessä tutkimuksessa myös finanssialan yksittäisenä ryhmänä. Auzair & Langfield-Smith (2005) on esimerkiksi käyttänyt tätä jaottelua tutkiessaan palvelutyyppejen, yrityksen strategian ja elinkaaren vaikutusta palveluyrityksessä muodostuvaan liiketoiminnan ohjauksen malliin. Finanssialan palveluyrityksien liiketoiminnalle on useiden muiden palveluyritysten tapaan ominaista asiakkaiden vahva osallistuminen palvelun tuottamiseen. (Silvestro et al. 1992; Pyon et al. 2011) Palvelun arvon muodostuminen asiakkaalle osana tätä liiketoimintaprosessia tapahtuu siis paitsi osaltaan asiakkaan osallistumisesta arvontuottoon myös yrityksen back officessa tapahtuvaan toimintaan. Tästä syystä finanssialalla palveluiden kehittämisessä tulee huomioida paitsi tietysti asiakaslähtöisen näkökulman palvelun tyypille ja luonteelle ominaisessa ympäristössä, niin lisäksi myös prosessilähtöinen näkökulma. (Pyon et al. 2011)

Liiketoimintaprosessille on kirjallisuudessa annettu useita eri merkityksiä, jotka ovat muuttuneet ajan kuluessa ja Lindsay et al. (2003) mukaan esimerkiksi liiketoimintaprosessien johtamisen ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun tutkimusalat ovat muuttaneet liiketoimintaprosessien käsitystä ja määrittelyä. Liiketoimintaprosessien mit-

taamista on käsitelty finanssialan pankkiliiketoiminnan ympäristössä esimerkiksi prosessien datanlouhintaa käsittelevässä tutkimuksessa (De Weerd et al. 2013), prosessien mittaamista ja seuranta suuressa finanssialan toimijassa käsittelevässä tutkimuksessa (Kung et al. 2005) sekä prosessien uudelleensuunnittelun ja modernin prosessi-orientoituneet informaatioteknologian hyödyntämisen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn Sveitsiläisessä pankissa käsittelevässä tutkimuksessa (Kung & Hagen 2007), joissa liiketoimintaprosessien mittaaminen nähdään osaksi liiketoimintaprosessien johtamista. Tästä syystä tämän tutkimussuuntauksen näkemystä liiketoimintaprosessien määritelmästä käytetään myös osana tätä tutkimusta. Tällaisen määritelmän antaa Hammer ja Champy, joka on Lindsay et al. (2003) mukaan suosituin vallalla oleva määritelmä liiketoimintaprosessista prosessijohtamista ja prosessien uudelleensuunnittelua käsittelevän tutkimussuuntauksen keskuudessa. Hammer & Champy (2009) määrittelevät, että liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan ainakin osittain järjesteltyä sarjaa toimintoja, joiden tarkoituksena on saavuttaa niille määritetty tavoite.

Prosessiajattelu on ajattelufilosofia, jolla tarkoitetaan yrityksen keskittymistä liiketoimintaprosesseihin organisaation hierarkkisten rakenteiden sijaan. Ajattelutavassa keskitytään yrityksen funktionaalisten rakenteiden sijaan kehittämään systemaattisesti yrityksen liiketoimintaprosesseja yli koko tämän prosessin niin sanotusti asiakkaalta asiakkaalle, eli lyhemmin e2e. Tällaista ajattelutapaa hyödyntävän yrityksen voidaan yleisesti ottaen sanoa olevan prosessorientoitunut. (Kohlbacher & Gruenwald 2011) Kohlbacher & Gruenwald (2011) mukaan prosessorientoituneelle yritykselle on tyypillistä seuraavat ominaispiirteet:

- Prosessit on kuvattu ja dokumentoitu
- Johto on sitoutunut ajattelutavalle
- Prosesseilla on omistajat
- Prosessien tehokkuutta mitataan
- Yrityksen kulttuuri tukee prosessiajattelua
- Prosessien jatkuvan parantamisen metodologioita käytetään kehittämisessä
- Organisaation rakenteet mukailevat prosesseja

Tässä tutkimuksessa rajataan prosessilla käsittämään juuri yrityksen liiketoimintaprosesseja eli suoraa loppuasiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja. Liiketoimintaprosessien johtamisen nivoutuu käsitteenä prosessiajattelun alle ja esimerkiksi Trkman (2010) esittelee liiketoimintaprosessien johtamisen omaksumista finanssialan palveluliiketoiminnassa käsittelevässä tutkimuksessaan hyvin saman tyyppisiä menestystekijöitä prosessijohtamisen omaksumiselle kuin edellisen mukaiset prosessorientoituneen yrityksen ominaispiirteet. Prosessijohtaminen voidaankin määritellä elinkaariajatteluksi, jonka tavoitteena on johdtaa sekä kehittää prosesseja prosessiajattelun lähtökohtien mukaisesti. (Buh et al. 2015)

Levitt mainitsi yrityksen prosessien vaikutuksesta yrityksen tehokkuuteen jo 1960-luvulla, jonka jälkeen prosessiajattelun käsite on muodostunut esimerkiksi Porterin havainnoista 1980-luvulla liittyen yrityksen arvovirtoihin ja horisontaalisiin organisaatioihin sekä Hammerin käsityksiin liittyen prosessiajattelun merkitykseen yrityksen toimintojen uudelleensuunnitteluun 1990-luvulla (Movahedi et al. 2016). Prosessiajattelu voidaankin käsittää yrityksessä tavaksi nähdä ja käsittää organisaatio siten, että se kaikessa ajattelussaan käsittää prosessit hierarkkisten rakenteiden vastakohtana painottaen tuotoksia ja asiakkaiden tyytyväisyyttä (Štemberger 2009).

Prosessiajattelun jalkauttaminen koko yrityksen tasolla ja johtamisen harmonisointi yrityksen liiketoimintaprosessien kanssa voi tuoda yritykselle huomattavia hyötyjä. (Hammer & Stanton 1999) Esimerkiksi (Štemberger 2009) havaitsi tutkimuksessaan prosessiajattelun maturiteetin kasvun yrityksessä johtavan parempaan suorituskyykyyn organisaatiossa. Lisäksi tässä tutkimuksessa useita eri rahoitustuotteita sekä henkilö-, että yrittäjäasiakkaille tarjoavan kansainvälisen pankin havaittiin suoriutuvan verrokkiryhmäänsä huomattavasti paremmin toteuttaessaan prosessiajattelua hyvin määritetyillä ja dokumentoiduilla prosesseilla, ajattelutapaa tukevalla organisaatiokulttuurilla sekä tekemällä prosesseista läpinäkyviä koko organisaatiossa yli horisontaalisten rajojen. Prosessiajattelun avulla myös muut kuin finanssialan yritykset, kuten Texas Instruments, IBM ja Owens Corning ovat mahdollistaneet esimerkiksi uusien tuotteiden lanseerausajan pienenemisen, lyhemmät juuri ajallaan olevat toimitukset, pienentyneet kustannukset sekä kasvaneen asiakastytyväisyyden (Hammer & Stanton 1999). Lisäksi implementoimalla prosessijohtamisen ja prosessimittamisen osaksi finanssialan yrityksen toimintaa on tälläisellä yrityksellä mahdollista optimoida prosessejaan saavuttaen tuottavuuden, tehokkuuden ja kokonaissuorituskyvyn huomattavan parantumisen (Štemberger 2009).

Prosessiajattelun kautta yrityksissä voidaan prosessien mittaamista hyödyntämällä havaita finanssialalla monia yrityksen kokonaissuorituskykyyn positiivisesti vaikuttavia tekijöitä (Frei et al. 1999; Štemberger 2009; Kohlbacher & Reijers 2013). Näitä prosessien mittaamiseen ja finanssialojen yrityksiin liittyvissä tutkimuksissa havaittuja prosessien mittaamisen vaikutuksia yrityksen suorituskyykyyn on esitetty Taulukossa 1. Yritykset, joilla prosessiajattelu on osana yrityksen toimintaperiaatetta saavuttavat paremman asiakastytyväisyyden, toimitusnopeuden, toimitusvarmuuden ja tuottavuuden. Prosessien mittaamisella voitiin havaita olevan yhteys tähän yrityksen suorituskyyvyn parantamiseen luoden mahdollisuuden yrityksen prosessien jatkuvaan parantamiseen. Tämä vaatii yrityksen prosessien huolellista dokumentaatiota, prosessiomistajien roolien määrittystä, jotta mittaamisella saavutetut mahdollisuudet prosessein suorituskyyvyn parantamiseksi ja johtamiseksi voidaan hyödyntää. (Kohlbacher & Reijers 2013) Koska prosessijohtaminen ja prosessien mittaaminen ovat siis käytäntöjä, jotka kasvattavat prosessorientoitumisen maturiteettia yrityksessä eniten, vaikuttavat ne siten positiivisesti myös yrityksen kokonaissuorituskykyyn taloudellisesti. (Štemberger 2009)

Taulukko 1. *Prosessimittaamisen vaikutus yrityksen suorituskyykyyn*

Artikkeli	Prosessien suorituskyy- vyn mittaamisen arvi- ointiin käytetty mene- telmä	Yrityksen suorituskyy- vyn mittaamisen arvi- ointiin käytetty mene- telmä	Prosessien suorituskyy- vyn vaikutus yrityksen suorituskyykyyn
(Frei et al. 1999)	Kokonaisprosessin suori- tuskyyky (DEA) Prosessin hajonta (StD)	Oman pääoman tuotto- aste	Sekä prosessien koko- naissuorituskyyvyn paran- tumisen, että prosessien hajonnan pienenemisen havaittiin parantavat yri- tyksen suorituskyykyä
(Štemberger 2009)	Laadullinen (prosessin tehokkuutta mitataan, mittarit on määritetty, re- surssit on allokoitu pro- sesseille, prosessien suorituskyyvylle on ase- tettu tavoitteet, proses- sien ulostuloja mitataan)	Oman pääoman tuotto- aste Arvonlisäys per työntekijä	Prosessiorientaation ma- turiteetin kasvulla on huomattava positiivinen vaikutus yrityksen talou- delliseen suoriutumiseen, joissa varsinkin prosessien mittaaminen ja johtaminen on merkittävä yksittäinen tekijä
(Kohlbacher 2013)	Laadullinen (prosessin suorituskyykyindikaattorit määritetty, indikaattorit määritetty yrityksen stra- tegiasta, dataa kerätään jatkuvasti, mittaaminen määrittää kehitystoimen- piteitä, mittaristo on saa- tavilla työntekijöille, mit- ta-reita käytetään benchmarkaukseen, toi- mintoperusteisen lasken- nan käyttö, kannustinjär- jestelmä joka painottaa prosessin tarpeita)	Taloudellinen (koko pää- oman tuottoaste, Liike- voitto--%) Tuotteen laatu (Laadullinen) Asiakastyy- tyväisyys (Laadullinen) Toiminnan tehokkuus (Laadullinen)	Prosessien mittaaminen on yksi merkittäviä pro- sessiorientoitumisen di- mensioista, jonka toteu- tuksella on huomattava positiivinen vaikutus yri- tyksen suorituskyykyyn

Käytännössä siis keskittymällä prosessien mittaamiseen eri liiketoimintafunktioiden si-
jaa, on mahdollista sitouttaa eri organisaatioyksiköt yhteisten tavoitteiden ja päämäärien
saavuttamiseen. Prosessijohtamisen ajatuksen tärkeimpänä tekijänä on kuitenkin mittaa-
misen sijasta se, miten tätä mittaamista hyödynnetään. Mittaamisen implementointi on
siis yksi prosessijohtamisen tärkeimpiä yksittäisiä tekijöitä, mikäli se herättää prosessin
korjaavia toimenpiteitä. Mittaaminen ei siis sinällään ole itseisarvo, mutta prosesseja voi-
daan hallita vain silloin kun niitä mitataan. (Kohlbacher & Reijers 2013) Esimerkiksi pro-
sessien hajonnan pienenemisen voitiin havaita olevan voimakkaassa yhteydessä yrityksen
taloudellisen menestymisen kannalta. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että hajonnan vä-

heneminen vaikutti taloudelliseen menestymiseen finanssialan yrityksessä voimakkaammin kuin prosessien kokonaissuorituskyvyn. Tästä syystä voidaan havaita, että finanssialan yrityksen tuottamalla kokonaisuudessaan johdonmukainen ja eheä palveluprosessien kokonaisuus on yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta olennaisempaa kuin tehdä muutama asia erittäin hyvin ja jättää muut asiat vähäisemmälle. Tästä syystä yrityksen tulisi keskittyä kehittämään prosesseja ja lisäämään organisaation kyvykkyyttä prosessien hajonnan pienentämiseksi. (Frei et al. 1999)

Prosessien mittaamisen vaikutusta palveluyrityksen kokonaissuorituskykyyn esittävät tutkimukset antavat selkeän käyttökohteen liiketoiminnon johdolle. Ottamalla käyttöön prosessien suorituskyvyn mittaamisen ja määrittelemälle mittarille asetetut tavoitteet (Štemberger 2009; Kohlbacher & Reijers 2013) yritys voi luoda finanssialan palveluliiketoiminnassa toimintaympäristön, joka mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja parantamisen (Štemberger 2009). Tutkimuksissa havaittiin selvästi, että prosessien kokonaissuorituskyvyn paraneminen kasvatti myös koko yrityksen suorituskykyä (Frei et al. 1999; Štemberger 2009; Kohlbacher & Reijers 2013). Toisaalta tutkimukset eivät suoranaan osoita tätä yhteyttä vaan hyvin taloudellisesti pärjäävät yritykset voivat myös omata enemmän resursseja prosessien suorituskyvyn parantamiseen. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin olettaa prosessien suorituskyvyllä ja yrityksen taloudellisella menestymisellä olevan selkeä yhteys. (Frei et al. 1999) Finanssialan yrityksen tulisi siis painottaa enemmän prosessien mittaamista ja määrittää näille mittareille tavoitteet. Valjastamalla yrityksen nykyisiä informaatiojärjestelmiä tai käyttämällä uusia teknologioita tähän käyttöön yritys voi paremmin tunnistaa kuiluja prosessien suorituskyvyn ja tavoitearvojen välillä ja täten myös kehittää niitä (Štemberger 2009).

2.2 Liiketoimintaprosessien mittausjärjestelmän kehittäminen

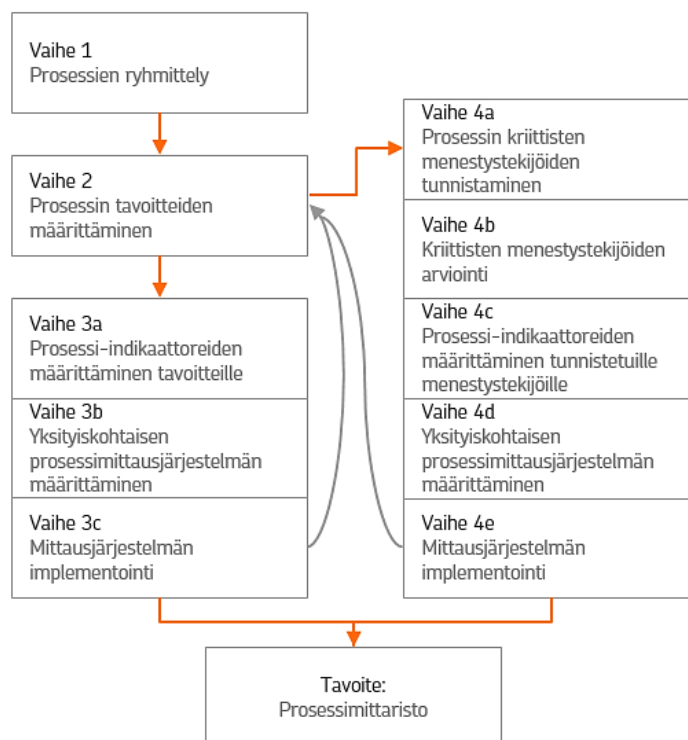
Vastatakseen liiketoimintaprosessien johtamisen ja kehittämisen asettamiin tarpeisiin on prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja tähän luotu järjestelmä siis välttämätön. prosessien suorituskyvyn mittaamisjärjestelmä voidaan luokitella tietojärjestelmäksi, jolla on juuri prosessien johtamisen asettamien tavoitteiden kannalta seuraavat ominaispiireet: (Kueng 2000)

- Kerää dataa yhdestä tai useasta prosessista määrättyjä indikaattoreita vasten
- Vertaa datan arvoja aikaisempiin arvoihin sekä asetettuihin tavoitearvoihin
- Esittää jokaiseen määrättyyn indikaattoriin perustuen tämänhetkisen arvon, tavoitearvon, näiden välisen eron sekä arvojen muutoksen trendin

Prosessimittariston kehittämisen yhtenä haasteena on sellaisten suorituskykyindikaattorien määrittäminen, jotka ovat linjassa tehokkuuden mittaamisen, liiketoiminnallisten tavoitteiden ja yrityksen strategian kanssa. Varsinkaan sellaisia nimenomaisten mittareita ei yleispätevästi ole määritetty, jotka tukisivat prosessijohtamisen käyttöönoton onnistumista. (Vukšić et al. 2015) Heckl & Moormann (2010) mukaan yritykset tarvitsevatkin

prosessimittaussysteemin, joka on räätälöity juuri omien liiketoimintatavoitteiden ja strategian mukaisesti. Jotta mittaamisen varmistetaan olevan sidoksissa juuri nimenomaisen yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen, mittaamisjärjestelmän kehittäminen on aloitettava palvelutuotannon mittaamisen tarpeista sekä palvelutyypin ja ympäristöjen ominaispiirteistä. (Jääskeläinen et al. 2013)

Neely et al. (2000) esittelee tutkimuksessaan prosessimittaamisjärjestelmän suunnittelu-prosessin, joka ottaa suorituskyvyn mittaamiseen nimenomaisesti prosessipohjaisen lähtökohdan. Vaikka metodologia onkin suunniteltu organisaatiotasoisena mittariston kehittämiseen, soveltuu sen käyttö kuvan 1 mukaisesti myös liiketoimintaprosessitasoisen mittariston kehittämiseen (Heckl & Moormann 2010). Koska useat yritykset kehittävät suorituskivynsä mittaajärjestelmiä, mutta systemaattinen prosessi tällaisen järjestelmän kehittämiseksi puuttuu ja uusien mittaajärjestelmien implementointi yrityksissä usein jopa epäonnistuu (Neely et al. 2000), on tällaisen suunnitteluprosessin esittely ja käyttöönotto välttämätöntä. Lisäksi koska oikeiden indikaattoreiden valinta mittaajärjestelmään on olennaista koko mittaajärjestelmän kannalta ja koska niin sanotusti yhtä oikeaa tai yleispätevää listaa indikaattoreista ei ole olemassa, vaan yritysten tulee valita liiketoimintatavoitteidensa ja menestystekijöidensä kannalta liiketoimintaprosessikohtaisesti spesifit indikaattorit, jotka ovat juuri nimenomaisessa kontekstissa relevantteja, on tällaisen prosessin esittely olennaista. (Heckl & Moormann 2010)



Kuva 1. Prosessin mittaajärjestelmän kehittämisen vaiheet (mukaillen Heckl & Moormann 2010)

Myös Jääskeläinen et al. (2013) jakaa mittausjärjestelmän kehittämisprojektin vaiheet palveluliiketoiminnassa saman tyyppisesti kuin Neely et al. ja Heckl & Moormann, mutta vastaavasti viiteen vaiheeseen joita ovat:

1. Mittausprojektin käynnistäminen
2. Mitattavien menestystekijöiden valinta
3. Mittareiden määrittely
4. Mittariston käyttöönotto ja arviointi
5. Mittariston käyttö osana johtamista

Näistä kolme ensimmäistä käsittävät mittausjärjestelmän suunnittelun (Jääskeläinen et al. 2013) vastaavasti kuin kuvan 1 vaiheet 2, 3a, 3b, 4a, 4b, 4c ja 4d sekä kaksi viimeistä käyttöönoton (Jääskeläinen et al. 2013) vastaavasti kuin vaiheet 3c ja 4e. Prosessimittariston kehittämisen toteuttaminen takaakin yrityksessä toimivan prosessinhallinnan (Heckl & Moormann 2010) ja kehittämisessä käytettävä järjestelmällinen toimintamalli parantaa siis tällaisen kehitysprojektin onnistumisen todennäköisyyttä (Jääskeläinen et al. 2013). Blasini & Lesit (2013) esittää tutkimuksessaan, että prosessin suorituskyvyn mitaamisen kannalta olennaista on varsinkin mitaamisessa käytettävän datan ja informaation laatu. Lisäksi prosessitietoisuus vaikuttaa olennaisesti prosessin suorituskyvyn mitaamisen onnistumiseen ja varsinkin mittariston käytön kannalta olennaista on sen saatavuus ja helppo käyttö.

Prosessimittariston kehittämisprojekti voi alkaa joko organisaatiossa tai palveluntuotantoverkostossa havaitussa ongelmasta, jonka ratkaisemiseen vaaditaan mittausinformaatiota tai toisaalta organisaation yleisestä tyytymättömyydestä mitaamisen tilaan (Jääskeläinen et al. 2013). Prosessimittariston kehittämisen ensimmäinen vaihe on prosessien ryhmittely. Kuten aikaisemmin tässä työssä on ilmennyt, yrityksille tai edes saman yrityksen eri prosesseille ei välttämättä pystytä rakentamaan yleispätevää listaa mitattavista asioista, vaan jokaiselle prosessille tulee luoda räätälöidyt mittarit huomioiden yrityksen strategia ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Tästä syystä niiden prosessien tunnistaminen, joille mittaristoa luodaan, on välttämätöntä. Yrityksen liiketoimintaprosessi koostuu halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi vaadituista perättäisistä toimenpiteistä ja jokaisen prosessin haluttu tavoite on mahdollisimman tehokkaasti tuotetut lopputulokset. Prosessin tehokkuudelle asetettujen tavoitteiden tulee kuitenkin määräytyä yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista, jotka määräytyvät yrityksen strategian ja vision kautta. Yrityksen valitsema strategia, liiketoiminnalliset tavoitteet ja lopulta siis nimenomaisen prosessin tavoiteasetanta määrääkin siis lopulta lähtökohdat prosessien operatiiviselle seurannalle ja kontrolloinnille. (Heckl & Moormann 2010)

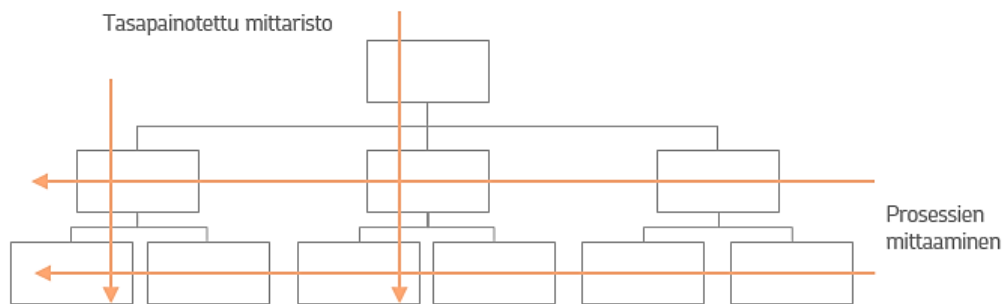
2.3 Liiketoimintaprosessien mittaaminen finanssialan palveluliiketoiminnassa

Yrityksen tehokkuuden mittaamiseen on olemassa useita erilaisia lähtökohtia ja työvälineitä, joilla on erilaiset päämäärät. Lisäksi ne jakavat samantapaisia elementtejä keskenään. (Heckl & Moormann 2010) Kuengin tutkimuksen (2000) mukaan prosessien kehittämisen tueksi tarvitaankin kokonaisvaltaista prosessimittaussysteemiä. Finanssialan palveluliiketoiminnassa yrityksen suorituskyvyn mittana on kuitenkin perinteisesti käytetty esimerkiksi oman pääoman tuottoastetta (Karr 1993; Williamson & Sherrard 1996). Oman pääoman tuottoaste antaa kuitenkin vain yhteenvetotasoisen kuvan siitä, mitkä osat yrityksen liiketoiminnoista tai yksiköistä kasvattavat tai heikentävät osakkeenomistajien arvoa. Se ei siis kerro lainkaan, kuinka tai miksi yrityksen suorituskky on muuttunut. (Karr 1993)

Sekä ylin-, että keskijohto ovat käyttäneet suorituskyvyn mittaamiseen siis usein lähinnä taloudellista näkökulmaa, jolloin ei-taloudelliset näkökulmat jäävät usein huomiotta. (Kueng 2000) Pankkitoiminnassa mikään yksittäinen taloudellinen mittari ei pysty ohjaamaan yritystä kohti pitkän aikavälin kilpailuetua. Käyttämällä tällaista yksittäistä mittaria päätöksenteossa pankin johto saattaa keskittyä lyhyen aikavälin taloudellisen edun tavoitteluun ja tällaisen edun tuottamiseen tarkoitettujen käytäntöjen käyttöönottoon. Nämä käytännöt saattavat olla pitkällä aikavälillä haitallista yrityksen kilpailukyvyllle sekä asiakastytyväisyyden muodostumiselle. (Williamson & Sherrard 1996) Taloudelliset mittarit ovat pankeille kuitenkin yhä tärkeitä varsinkin pankin kannattavuuden, luottoriskin tai pääomankäytön raportoinnissa, mutta eivät siis itsessään hyödyllisiä toiminnan kehittämässä. Tästä syystä tarvitaan myös ei-taloudellisia mittareita, jotka eivät toimi vain kehittämisen vaikutusten raportointina, vaan selittävät syy-seuraussuhteita ja ohjaavat pankkien toiminnan kehittämistä. (Karr 1993)

Yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen hyväksi koetuiksi lähestymistavoiksi on havaittu esimerkiksi Balanced Score Card eli tasapainotettu mittaristo tai laatujohtamisen työväline EFQM, joka on Euroopan laatujohtamissäätiön menetelmä yrityksen suorituskyvyn kyvykkyyksien tunnistamiseen ja suorituskyvyn itsearviontiin sekä kansainväliseen vertailuun. (Kueng 2000) Tasapainotettu mittaristo selkeyttää yrityksen strategiaa ja visiota mittaamalla yrityksen suorituskkyä neljästä eri näkökulmasta. Sen lähtökohtana on, ettei yrityksen taloudelliset mittarit anna riittävän kattavaa kuvaa yrityksen kokonaissuorituskyvystä. Tasapainotetun mittariston lähtökohdat mittaamiseen ovat taloudelliset, asiakkaan, sisäisten prosessien ja kasvun näkökulmat, joista yrityksen suorituskkyä arvioidaan. (Heckl & Moormann 2010) Tasapainotettua mittaristoa voidaanakin käyttää koko organisaation tai jonkun sen liiketoimintayksikön kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn mittaamiseen (Kueng 2000; Heckl & Moormann 2010). Se sisältää prosessinäkökulmasta kuitenkin usein vain erittäin kokonaisvaltaisia ja ylätasoisia tehokkuuden mittareita ja tasapainotettu mittaristo ottaakin yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen usein vertikaalisen

näkökulman ja peilaa täten yrityksen organisaatorakennetta Kuvan 2 mukaisesti (Kung et al. 2005).



Kuva 2. Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen horisontaalisesta ja vertikaalisesta näkökulmasta (mukaillen Kung et al. 2005)

Kueng (2000) ja Heckl (2010) jakavatkin yrityksen suorituskyvyn mittaamistavat matriisiin käyttäen kahta eri ulottuvuutta. Ensimmäisenä ulottuvuutena on se millä tasolla yrityksen suorituskykyä mitataan. Kuten yllä todettiin, esimerkiksi oman pääoman tuottoaste keskittyy mittaamaan vain kapeaa aluetta, kun taas tasapainotetulla mittaristolla pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys yrityksen suorituskyvystä. Täten kapeampialainen tarkastelu keskittyy usein myös pelkästään kvalitatiiviseen lähestymistapaan mittaamisessa, kun taas kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa voidaan huomioda myös kvantitatiivisia mittausmenetelmiä. (Kueng 2000) Lisäksi kapea-alaisemmassa tarkastelussa keskitytään pelkästään yrityksen suorituskykyyn, eli siihen kuinka optimaalisesti työtä tehdään annetuilla resursseilla eli vähentämällä hukkaa tai työhön käytettävää aikaa, kun taas kokonaisvaltaisessa tarkastelussa keskitytään myös yrityksen vaikuttavuuteen eli siihen tekeekö yritys oikeita asioita saavuttaakseen tavoitteensa. (Heckl & Moormann 2010) Toisena ulottuvuutena on kuvan 2 mukaan se, kohdistuuko mittaaminen yrityksen organisaatioihin tai yksiköihin vai yrityksen prosesseihin eli otetaanko mittaamiseen horisontaalinen vai vertikaalinen näkökulma (Kueng 2000; Heckl & Moormann 2010). Mittaamisen eri lähestymistavat ovat jaoteltu kuvan 3 matriisiin näiden ulottuvuuksien mukaisesti.

	Kohteena organisaatio tai liiketoimintayksikkö	Kohteena prosessi
Kokonaisvaltainen tarkastelu kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, tehokkuus ja suorituskky	Tasapainotettu mittaristo Itsearviointimenetelmät (esim. EFQM)	Prosessien suorituskvyn mittaussysteemi
Kapea-alainen tarkastelu kvalitatiivinen, suorituskky	Perinteinen suorituskvyn seuranta (esim. Oman pääoman tuottoaste)	Työkulun seuranta Tilastollinen prosessikontrolli Prosessiseuranta Toimintoperusteinen seuranta

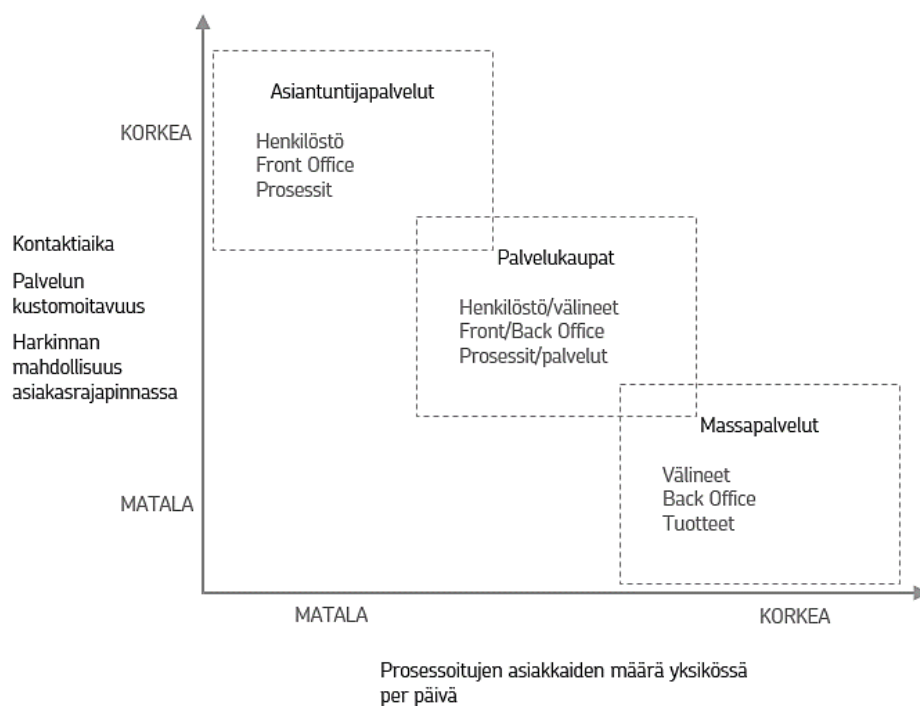
Kuva 3. Mittaustapojen sijoittuminen tarkastelun lähtökohtien mukaisesti (mukail-
len Kueng 2000; Heckl 2010)

Liiketoimintaprosessien mittaaminen ja seuranta mahdollistavat ongelmien löytymisen prosesseista sekä prosessien kehittämisen ennen kuin nämä ongelmat eskaloituvat. Lisäksi yrityksen suorituskvyn ja tehokkuutta tulisi mitata liiketoimintaprosessien näkökulmasta seuraavista syistä: (Kung et al. 2005)

- Liiketoimintaprosessit ovat usein vakaampia kuin organisaatorakenteet
- Liiketoimintaprosessien lähtökohtana on asiakas ja ne ovat tarkoitukseltaan asiakaskeisempiä kuin organisaatioyksiköt
- Liiketoimintaprosessit tuottavat asiakasarvoa ja täten yritykselle voittoa ja ovat tästä syystä tärkeä mittauksen kohde
- Liiketoimintaprosesseja ulkoistetaan usein, ja tästä syystä näkemys niiden suorituskvyn on välttämätöntä

(Kung et al. 2005) jakaa prosessien mittaamisen kahteen eri luokkaan, joita ovat prosessien mittaaminen ja prosessien seuranta. Näistä on siis selkeästi havaittavissa Kuvan 3 mukainen jakautuminen prosessien mittaamisessa. Prosessien mittaaminen tarkoittaa liiketoimintaprosessien suorituskvyn määrittämistä yli tietyn aikavälin vertaamalla sitä ennalta-asetettuihin suorituskvyn indikaattoreihin ja sitä toteutetaan usein kuukausi tai vuositasolla. Prosessien seuranta taas on prosessin tilanteen tarkastelua tietyllä ajanjaksoilla tarkoituksena havaita siitä haluttuja asioita. Prosessia seurataan, jotta sitä voidaan havainnoida tai kontrolloida. Lisäksi liiketoiminta aktiviteettien seuranta (Business activity monitoring) liittyy tietyllä tapaa prosessien seurannan alle, ja tarkoittaa prosessien toimintojen jopa reaaliaikaista seuranta, raportointia, analyysiä ja hälyttämistä poikkeavista tapahtumista. (Kung et al. 2005)

Palveluiden johtamiseen ja niiden suorituskyvyn mittaamiseen liittyy monia erityispiirteitä verrattuna yleiseen mittaustietoisuuteen, sillä aineetonta palvelutuotosta on usein hankalampi mitata kuin aineellisia mittaushkohteita. Koska asiakkaat ovat palvelutuotantoon liittyvissä prosesseissa usein kiinteästi osallisina ja heidän toiminnallaan on usein suuri vaikutus koko palvelutapahtuman onnistumiseen, on myös asiakasnäkökulman korostuminen mittaamisessa olennaista. Lisäksi tilannetekijöiden huomiointi mittaamisessa on keskeistä ja liittyy vahvasti palvelun luonteeseen. (Jääskeläinen et al. 2013) Silvestro et al. (1992) jakaa palvelutyypit kolmeen luokkaan, joita ovat asiantuntijapalvelut, palvelukaupat ja asiantuntijapalvelut kuvan 4 mukaisesti. Varsinkin massapalveluiden ja asiantuntijapalveluiden tuottaminen tarvitsee myös siis johtamisen tueksi erilaista mittaustietoa. (Jääskeläinen et al. 2013)



Kuva 4. Palvelutyypien luokittelu ominaispiirteittäin (mukaillen Silvestro et al. 1992)

Asiantuntijapalveluille tyypillistä on pienet transaktiomäärät, korkea kustomoitavuus, prosessorientoituneisuus, pitkät kontaktiajat asiakkaiden kanssa, suurimman arvonluontin tapahtuminen front officessa sekä asiakastarpeen täyttämiseen vaadittava suuren arviointikyvyn määrä tapauskohtaisesti. Massapalveluissa taas on asiantuntijapalveluista poiketen suuret transaktiovolyymit pienillä kontaktiajoilla ja kustomoinnilla, tarjoamat ovat pääsääntöisesti tuoteorientoituneita ja suurin arvonluonti tapahtuu back officessa. Lisäksi asiakaskohtaamiset tarvitsevat vain vähän arviointikykyä asiakasrajapinnassa. Niin sanotut palvelukaupat ovat kategoria, joka ryhmittyy näiden kahden palvelutyypin väliin. Kaikki palvelut eivät jaa näiden ääripäiden mukaisia tilannetekijöitä vaan jakautuu

siis osittain massapalveluiden tai asiantuntijapalveluiden tyyppeihin. Tutkimuksen mukaan finanssialan palveluliiketoimintaan liittyvät asiakkaille tarjottavat palvelukokonaisuudet jakautuvatkin usein asiantuntijapalveluiden ja palvelukauppojen -palvelutyyppiin. (Silvestro et al. 1992) Tällaisille palvelutyypeille on palveluprosessien ohjaukseen liittyen tyypillistä esimerkiksi vähemmän byrokraattiset ohjausmallit kuin massapalveluihin liittyen (Auzair & Langfield-Smith 2005). Prosessien mittaamista käsiteltävässä empiirisissä tutkimuksissa finanssialan palveluprosesseja on mitattu Taulukon 2 mukaisista lähtökohdista.

Taulukko 2. *Prosessien suorituskkyindikaattorit finanssialan palveluissa*

Artikkeli	Indikaattori	Selite
Kung & Hagen (2007)	Jaksoaika	Hälytys tehtävistä töistä, Automaatio
	Virheiden määrä	Automaatio
	Automaatioaste	Prosessien automatisointi
	Laatu	Henkilöstön vapautuminen asiakaspalveluun
Müller & Gahse (2006)	Jaksoaika	Aika
	Asiakaslupaus	Se osa, joiden jaksoaika oli luvattua pienempi
	Automaatioaste	Niiden hakemusten osuus, joita ei tarvinnut käsitellä manuaalisesti
	Hakemusten määrä	Prosessoitavien hakemusten määrä
	Manuaalisten tahtumien määrä	Keskimääräinen arvo, kuinka moni hakemus ei toteutunut täysin automatisoidusti

Finanssialan palveluliiketoiminnassa on esimerkiksi luotonmyöntämisessä merkityksellistä prosessin läpimenoaika luoton hakemisesta tehtyyn luottopäätökseen. Mitä nopeammin luottopäätös voidaan asiakkaalle antaa, sitä todennäköisemmin asiakas allekirjoittaa tämän sopimuksen muodostaen myös asiakaskokemuksesta paremman. Tähän voimakkaimmin vaikuttava tekijä on se, kuinka automaattisesti luottopäätös voidaan tehdä eli mitä vähemmän prosessissa tarvitaan ihmisen suorittamia välivaiheita. (Kung & Hagen 2007)

2.4 Liiketoimintaprosessien mittaaminen osana prosessien johtamista ja kehittämistä

Vaikka liiketoimintaprosessien johtaminen voi menestyksekkäästi omaksuttaessa tuoda yritykselle huomattavia hyötyjä organisaatiossa, on vain harva yritys onnistunut integroimaan liiketoimintafunktionsa yhteen e2e-prosessien kanssa (Buh et al. 2015). Maddern & Maull (2003) tutkimuksessa koskien Yhdistyneiden kuningaskuntien prosessijohtamista finanssialan toimijoissa havaittiin, että prosessien mittaaminen oli useimmissa yrityksissä rajallista. Samalla prosessien mittaamisen voidaan kuitenkin havaita olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä tehokkaan prosessi-infrastruktuurin rakentamisessa. Tutkimuksessa prosessien mittaamista arvioitiin alla olevien tekijöiden mukaisesti:

- Prosesseja mitataan e2e -lähtökohdasta
- Mittaamiseen on suunnitelmallista ja jäsenneltyä
- Mittaaminen on kokonaisvaltaista
- Asiakasvaatimukset on tunnistettu
- Asiakastyytyvääisyyttä mitataan
- Prosessin varianssia mitataan
- Virheiden määrää prosessissa mitataan
- Prosessien kustannuksia mitataan
- Prosessin mittaustulokset ovat saatavilla
- Prosessin mittaustuloksia käytetään prosessin johtamiseen
- Prosessin mittaaminen on integroitu muihin mittausjärjestelmiin
- Mittaamista seurataan ja kehitetään jatkuvasti

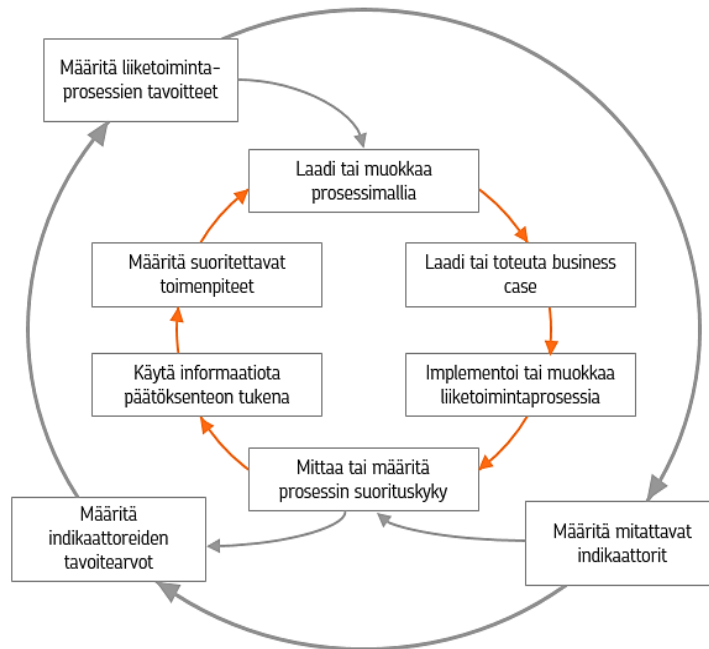
Liiketoimintaprosessien johtamisessa tulisikin luoda tavoiteorientoitunut järjestelmä niiden johtamiseksi ja jokaisen prosessiomistajan tulisi tavoitella menestyksestä ja kokonaisvaltaista kontrollia tästä prosessista. (Heckl & Moormann 2010) Mikäli prosesseja ei mitata tai niille ei ole asetettu tavoitteita, ei prosessissa työskentelevät työntekijät pysty motivoimaan itseään saavuttaakseen parempia tuloksia, mikäli näitä ei ole määritetty. Toisaalta tällöin myös prosessien kehittäminen ja toimintatapojen muuttaminen ovat mahdotonta, joka on yritykselle välttämätöntä tavoitellessaan erinomaista asiakasarvoa. (Kueng 2000) Myös Jääskeläinen et al. (2013) toteaa, että palveluprosessien mittareiden tulee tukea johtamista myös operatiivisella tasolla. Tavoitteen saavuttamiseksi ja prosessien johtamiseksi prosessien suorituskyvystä tulisikin pitää mielessä kaksi kysymystä: (Kueng 2000)

1. Onko prosessin tämänhetkinen suorituskky parempi kuin aiemmin?
2. Millä tasolla prosessille asetetut tavoitteet on saavutettu?

Henkilöstöä lähellä olevien operatiivisten mittareiden suunnittelu onkin ominaista luomaan organisaatiossa positiivista suhtautumista mittaamiseen. Kun tarina näiden mittareiden kautta kannattavuuden kasvuun on selvä, on henkilöstön helppo sitoutua tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Tällöin oman toiminnan vaikutus koko organisaation tavoitteisiin on selvä. (Jääskeläinen et al. 2013)

Prosessijohtaminen oikein implementoituna voi tuoda huomattavia hyötyjä organisaatiolle, kun asiakasarvon tuottamiseen vaikuttavia tekijöitä kehitetään. (Vukšić et al. 2015) Prosessijohtamisen voidaankin määrittää olevan onnistunutta silloin, kun se sekä yksittäisten projektien, että pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna auttaa yritystä pääsemään määrittätyihin tavoitteisiin. (Trkman 2010) Yrityksen onkin tärkeää mahdollistaa prosessimittaristo, joka on yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin sekä mahdollistaa prosessien tehokkuuden johtamisen, johon juuri prosessijohtamisen käsitteellä viitataan. Pro-

sessien tehokkuuden johtamisessa prosessijohtamisen dimensioista tärkeimmiksi tekijöiksi nouseekin juuri prosessien mittaaminen ja arviointi (Vukšić et al. 2013). Kueng (2000) esittää prosessimittaamisen kehittämistä käsittelevässä tutkimuksessaan prosessijohtamisen ympyrän (Kuva 5), jonka tarkoituksena on yhdistää käsitteet prosessien uudelleensuunnittelusta ja prosessien jatkuvasta parantamisesta yhdeksi kokonaisuudeksi.



Kuva 5. Prosessien mittaaminen prosessijohtamisen ympyrässä (mukaiillen Kueng 2000)

Mallissa yhdistyy luvussa 2.2 esitetty mittausjärjestelmän kehittäminen osaksi prosessien johtamista ja lopulta prosessien kehittämistä joko uudelleensuunnittelemalla tai jatkuvalla parantamisella. Prosessijohtamisen ympyrässä korostuu suoritettavien toimenpiteiden määrittäminen, joiden herättäminen on juuri prosessien mittausjärjestelmälle ominainen tehtävä. Varsinkaan prosessien uudelleensuunnitteluun liittyvissä prosesseissa ei usein huomioida prosessien suorituskyvyn mittaamista jatkuvasti perustuen määritettyihin indikaattoreihin ja tavoitteisiin, joka pitäisi varsinkin prosessien jatkuvassa parantamisessa olla keskeisessä osassa. (Kueng 2000) Kun prosessin mitattavat indikaattorit on valittu, niille on määritetty tavoitearvot ja niitä seurataan, on kuitenkin vielä määritettävä, miten prosessia kehitetään haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016) Kueng (2000) prosessijohtamisen ympyrä antaa tälle kehitykselle ja liiketoimintaprosessin korjaaville toimenpiteille juuri tämän mukaisen prosessin.

Shin & Jemella (2002) jakaa prosessikehittämisen kolmeen eri luokkaan, jota on esitelty taulukossa 3; Nopeat parannukset, jatkuva parantaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu. Nopeat parannukset ovat selviä pieniä kehitysideoita, jotka eivät sido juurikaan aikaa tai resursseja. Ne ovat pienen riskiluokan kehitysaihioita, joilla saavutetaan välitön hyöty.

Jatkuvat parantamiset ovat myös pienen kokoluokan kehitysaihioita, joilla pyritään nopeasti saavuttamaan suorituskyvyn tehokkuuden kuilut. Ne ovat usein välttämättömiä toteuttaa tavoitetilän saavuttamiseksi, mutta eivät sido resursseja. Prosessien uudelleensuunnittelu tuo prosessiin dramaattisen muutoksen ja suuria arvioituja hyötyjä. Lisäksi niiden läpivienti vaatii resurssien vahvaa sitomista ja osallistamista sekä koko projektin intensiivistä läpivientä.

Taulukko 3. *Prosessikehittämisen tyypit (mukaillen Shin & Jemella 2002)*

	Nopeat parannukset	Jatkuva parantaminen	Uudelleensuunnittelu
Toimenpiteen syy	Ilmeinen/Selvä	Välttämätön	Pakottava/Kiinnostusta herättävä
Vaaditun muutoksen laajuus	Pieni	Pieni	Suuri
Tavoitteet	Välittömät parannukset	Pienimuotoiset parannukset	Merkittävät muutokset prosessissa
Johdon ajallinen sitoutuneisuus	Päätös	Vähäinen osallistuminen	Merkittävä sitoutuminen

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ei itsessään kerro miten prosesseja tulisi kehittää. Sen tarkoituksena on antaa prosessien suorituskyvylle ja tehokkuudelle selkeä suunta ja tavoite, johon prosessin halutaan menevän. Tällöin prosesseja voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti, sen heikkoudet voidaan ymmärtää ja aiempien kehitystoimien vaikutus prosessiin on havainnollistettavissa. (Kueng 2000) Esimerkiksi prosessien uudelleensuunnittelulla haetaan radikaalia muutosta prosessiin, jonka tavoitteena on saavuttaa suuria liiketoiminnallisia hyötyjä Shin & Jemella (2002) Tyypillisesti prosessien uudelleensuunnitteluprojektit päättyvät siihen, kun uudelleen suunniteltu prosessi implementoidaan. Tähän liittyy kuitenkin useita haasteita, mikäli projektin jälkeisiä, muita toimenpiteitä ei toteuteta: päätöksenteko korjaavien toimenpiteiden tekemiseksi jatkuva parantaminen huomioiden on vaikeaa, resurssien tehokas allokointi prosessissa on vaikeaa ja prosessien heikkouksien tunnistaminen ei ole mahdollista. Tästä syystä prosessien mittaaminen on juuri välttämätöntä. (Kueng & Krahni 1999) Koska prosessikehittämisen tyypit vaihtelevat ja asettavat kehittämiselle eri näkökulmia, on myös prosessikehittämisen mittaamistarpeita syytä tarkastella eri näkökulmista. Huomionarvoista on, että prosessijohtamisen ympyrää voidaan soveltaa kaikenkokoisissa kehitysaihioissa (Kueng 2000).

Prosessijohtamisen ympyrä toimii siis sinällään myös prosessien uudelleen suunnittelun viitekehyksenä, joskin tällöin tulee aina huomioida projektin laajuus. Toisaalta esimerkiksi nopeita parannusehdotuksia voidaan toteuttaa ja tunnistaa vaikka niitä ei olisi havaittu tai toteuttaa koko prosessijohtamisen ympyrän mukaisessa järjestyksessä. Lisäksi

liiketoimintaprosessien kuvaaminen on hyödyllistä vain silloin kun ne auttavat kehittämään prosesseja. Tällöin kuvaamisen taso tulee myös harkita aina tapauskohtaisesti. Mikäli tarkoituksena on parantaa prosessia esimerkiksi pienentämällä hukkaa voi jo karkean tason prosessikuvaus olla riittävä niin kauan kuin siitä on erotettavissa arvoa tuottavan ja arvoa tuottamattoman työn osuudet. (Kueng 2000) Toisaalta mikäli tarkoituksena on esimerkiksi prosessien automatisointi, voi myös erittäin tarkan tason prosessikuvaaminen olla perusteltua automatisoinnin toteuttamiseksi ja prosessin yksittäisten tehtävien tunnistamiseksi. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016)

On kuitenkin huomattava, että prosessien kehittäminen ennen sen automatisointia on aina järkevää ja Bortolotti et al. (2009) mukaan puhtaasti palveluliiketoimintaa toteuttavissa finanssialan yrityksissä tämä on jopa välttämätöntä koska arvoa tuottamattoman työn automatisointi yrityksessä voi olla haitallista yritykselle. Automatisoinnilla saavutetaankin suurin hyöty vain silloin kun automatisoitava työ on arvoa tuottavaa, koska arvoa tuottamaton työ on hukkaa, joka tulisi Lean menetelmien mukaan poistaa prosessista. Jotta prosessien kehitystoimenpiteiden vaikutusta voidaan arvioida, tulee prosessia seurata kehitystoimenpiteiden jälkeen, sillä mikäli näin ei tehdä, voi muutoksilla olla huomattavia haittavaikutuksia prosessiin ja asiakastytyväisyyteen. (Bortolotti et al. 2009)

Mitatakseen prosessien kehittymistä ja prosessikehitystoimenpiteiden vaikutusta tulee yrityksen määrittää siis toiminnan kannalta olennaiset prosessien suorituskykymittarit (Key Performance Indicator) Kuvan 5 prosessijohtamisen ympyrän mukaisesti. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016) Kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, liiketoimintaprosessien johtamisella pyritään palveluyrityksissä parantamaan prosessin suorituskykyä kehittämällä sen tulosta, pienentämällä sen kustannuksia, parantamalla läpimenoaikaa, asiakastytyväisyyttä tai muita prosessin kannalta olennaisia indikaattoreita. (Vukšić et al. 2013) Mitattavat indikaattorit määritetään yli haluttujen suorituskyvyn ja tehokkuuden ominaisuuksien huomioiden erilaisia tekijöitä kuten aika, laatu, kustannukset tai joustavuus. Riippuen datasta ja sen keräämisestä voi osa suorituskykymittareista olla erittäin helposti saatavilla, kun taas toisten määrittäminen voi olla sekä ajallisesti, että rahallisesti haastavaa. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016) Prosessin suorituskykymittarien määrittäminen ja seuranta antavat ymmärryksen prosessin tilasta ja prosessikehitystoimenpiteiden vaikutuksesta prosessin tavoitteisiin. Yrityksen strategisista tavoitteista voidaan määrittää, miten prosessin tulee suoriutua eri osa-alueilla ja esimerkiksi lainahakemuksen läpimenoajaksi voidaan asettaa tietty tavoitearvo, jolloin prosessin suoriutumista tätä arvoa vasten voidaan seurata. Prosessin tavoitearvojen määrittäminen ei kuitenkaan anna vielä vastausta siihen, kuinka prosessia voidaan kehittää tai kuinka prosessin on mahdollista päästä suunniteltuihin tavoitearvoihin. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016) Käytännössä tavoitearvojen ja prosessin suorituskyvyn mittaaminen toimii siis hälyttimenä, mikäli prosessi ei suoriudu asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Liiketoimintatiedon hallinnalla pyritään tarjoamaan tietoa erilaisiin informaatiotarpeisiin päätöksenteon tueksi. Suurin ongelma perinteisten liiketoimintatiedon hallinnan päämäärien kanssa on se, että dataa ja siitä saatavaa tietoa ei yhdistetä yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Toisaalta liiketoimintaprosessien johtamisella pyritään seuraamaan ja monitoroimaan prosessien suoriutumista. Tällaiset järjestelmät sisältävät dataa joka on arvokasta myös itse prosessin kehittämisessä. Vaikka tällaista dataa on olemassa ja liiketoimintaprosessien johtamisen perimmäinen päämäärä on niiden jatkuva kehittäminen, pysyvät tällaiset järjestelmät vain harvoin hyödyntämään tämän datan kattavaa analysointia prosessin kehittämisen tueksi. Tätä varten tieteellisessä kentässä on noussut tämän ongelman ratkaisemiseksi omia suuntauksia kuten esimerkiksi prosessitiedon hallinta tai prosessidatan louhinta. (Vukšić et al. 2013) Prosessidatan louhinta voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi näihin tietojärjestelmiin tallennettavan datan seurantaan prosessien referenssimallien noudattamisen seuraamiseksi tai poikkeavuuksien havaitsemiseen. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016)

Prosessien kehittämisessä finanssialan yrityksissä on omaksuttu käyttöön varinkin Lean -ajattelutapa regulaatioiden ja kasvavan globaalin kilpailun vuoksi (Leyer & Moormann 2014). Lean -menetelmien keskeinen päämäärä on poistaa prosessista hukkaa, joksi nähdään kaikki prosessin asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottamaton toiminta, kuten esimerkiksi odotus (Leyer & Moormann 2014; Lameijer et al. 2016; Li et al. 2017) Lean -menetelmien yhteydessä käytetään usein myös niin sanottua Six sigma -menetelmää, jonka tarkoituksena on pienentää ja johtaa prosessin hajontaa. Se on jatkuvan parantamisen tilastollinen menetelmä, jolla pyritään saamaan prosessin varianssi ja virheiden määrä mahdollisimman lähelle nollaa. (Ndaita et al. 2015) Myös kirjallisuuskatsauksessa aiemmin esitetty prosessijohtamisen ympyrä noudattaa hyvin pitkälle esimerkiksi Lameijer et al. (2016) tutkimuksessa esittelemää Six sigman jatkuvan parantamisen DMAIC -prosessia. Six sigman ongelmana on kuitenkin, että dataa kerätään perinteisesti usein manuaalisesti joko kyselyillä tai havainnoimalla. Lisäksi six sigmalla tarkastellaan vain harvoin koko e2e-prosessia vaan ainoastaan tiettyä prosessin osaa tai toimenpidettä. (van der Aalst, Wil MP et al. 2016) Liiketoimintaprosesseista saatavaa dataa voidaan lopulta hyödyntää analysoimaan prosessien Lean Six sigma -mukaisessa kehittämisessä tunnistamaan prosessin kohtia, tai ryhmän funktioita, joissa prosessi ei suoriudu tavoitteiden mukaisesti ja määrittämään näitä suoritettavia toimenpiteitä. Tämä prosessien kehityskohteiden priorisointi ja tunnistaminen prosessidataan perustuen on ensimmäinen askel kohti prosessien jatkuvaa optimointia (Klein & Kogelschatz 2005).

2.5 Kirjallisuuskatsauksen synteesi

Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseista aihealueista ja viitekehyksistä on tehty yhteenveto taulukkoon 4. Taulukossa on esitetty kunkin aihealueen merkitys tutkimuksen kannalta ja esitetty kunkin aihealueen vaikutusta sekä merkitystä prosessien johtamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi taulukossa on esitetty minkälaisia ongelmia kunkin aihealueen

osalta prosessien johtamiseen ja kehittämiseen finanssialan palveluliiketoiminnassa esiin-
tyy. Nämä kirjallisuuskatsauksen perusteella esiin nousseet ongelmat liiketoimintapro-
sessien mittaamisesta osana prosessien johtamista ja kehittämistä on pyritty ottamaan
huomioon tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Aihealue	Vaikuttavuus ja merkittävyys	Ongelmat
Liiketoimintapro- sessien mittaami- sen merkitys fi- nanssialan suori- tuskyylylle.	Prosessien kokonaissuoritusky- vyn paraneminen, prosessien hajonnan pieneneminen, pro- sessiorientoituneisuuden maturi- teetin kasvattaminen ja proses- sien mittaaminen ylipäättään vai- kuttavat positiivisesti yrityksen suorituskykyyn.	Prosessimittaaminen on hyödyllistä vain silloin kun se mahdollistaa pro- sessin jatkuvan kehittämisen ja kor- jaavien toimenpiteiden havaitsemi- sen. Jatkuvan parantamisen käyttöö- otto saattaa vaatia prosessiomista- jan määrittämisen, jolla on mahdol- lisuus muokata prosessia ja organi- saatiota tehokkuuden paranta- miseksi.
Mittausjärjestelmä finanssialan palve- luliiketoiminnassa.	Kerää dataa yhdestä tai useasta prosessista määrättyjä indikaat- toreita vasten sekä vertaa arvoja aikaisempiin arvoihin ja tavoittei- siin ja esittää jokaiseen määrät- tyyn indikaattoriin perustuen tä- mänhetkisen arvon, tavoitear- von, näiden välisen eron sekä arvojen muutoksen trendin.	Mittareiden ja suorituskykyindikaat- toreiden tulee olla linjassa ja joh- dettu yrityksen strategisista tavoit- teista. Lähtökohta mittaamisen kehittämi- seen tulee olla yrityksessä havaittu ongelma, johon mittaus informa- tiota hyödynnetään tai yleinen tyy- tymättömyys mittaamisen tilaan.
Finanssialan palve- luliiketoiminnan eri- tyispiirteet	Finanssialalla on suorituskyvyn mittaamisessa käytetty perintei- sesti taloudellisia mittareita. Prosessien mittaamiseen finans- sialalla käytetään varinkin tehok- kuuden osalta sitoutunutta hen- kilömäärää, automaatioastetta sekä asiakastytyväisyyden osalta asiakaslupauksen täytty- mistä, palvelun tai tuotteen saa- miseen kulunutta aikaa.	Pelkästään taloudellisten mittarei- den tarkastelu voi johtaa lyhyen ai- kavälin taloudellisen edun tavoitte- luun pitkäjänteisen kehittämisen si- jaan. Lähtökohta mittaamiseen tulisi olla liiketoimintaprosessit yrityksen eri funktioiden sijaan, koska liiketoi- mintaprosessit ovat vakaampia kuin organisaatorakenteet.
Liiketoimintapro- sessien mittaami- nen osana proses- sien kehittämistä ja johtamista	Mittaamisella tavoitellaan tavoit- teorientoitunutta järjestelmää, jossa prosessiomistajalla on mahdollisuus prosessin koko- naisvaltaiseen kontrolliin.	Liiketoimintaprosessien mittaami- sen tulee mahdollistaa prosessien jatkuva kehittäminen hyödyntäen eri prosessikehittämisen malleja ja viitekehyksiä. Mittaristo tulee olla saatavilla ja helposti käytettävissä.

Kirjallisuuskatsauksessa muodostettua teoriaa hyödynnetään tutkimuksen empiirisessä osuudessa kohdeyrityksen liiketoimintaprosessin mittaamisen nykytilan kartoittamisessa ja arvioimisessa. Lisäksi luvussa 2.1 esitettyä mittaamisjärjestelmän kehityksen viitekehystä hyödynnetään prosessimittariston kehittämisessä yrityksen kohdeprosessissa. Lopulta luvussa 2.4. esitettyä viitekehystä prosessijohtamisen ympyrästä hyödynnetään prosessin jatkuvan parantamisen ja korjaavien toimenpiteiden prosessin muodostamisessa mahdollistaen yrityksen liiketoimintaprosesseista saatavan datan systemaattisen käytön liiketoimintaprosessien johtamisessa.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

3.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeyrityksen finanssiryhmän muodostaa itsenäisistä pankkia, joiden omistama keskusyhteisö vastaa muun muassa koko ryhmän liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisestä. Ryhmä tarjoaa asiakkailleen pankkitoiminnan, vahinkovakuuttamisen, varallisuudenhoidon sekä terveyden ja hyvinvoinnin palveluita monialaisessa palveluverkostossa. Ryhmän strategia on muuttua puhtaasta finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi ja kehittää asiakaskokemusta digitalisoimalla palveluita ja toimintoja. Koko kehittämisen kokonaisuudessa yksi kehittämisen teema on henkilöasiakkaan rahoitus. Henkilöasiakkaan rahoituksen prosessia voidaan pitää yhtenä merkittävistä kohdeyrityksen liiketoimintaprosesseista ja siihen on sitoutunut huomattava osa ryhmän laskennallisesta henkilöstömäärästä.

Silvestor et al. (1992) jakaa pankkitoiminnan vähittäismyyntipuolen palvelutyyppeihin ja ottelessa asiantuntijapalveluiden ja massapalveluiden välimaastoon luvun 2.4 kuvan 4 mukaisesti. Pankkitoiminnassa eri palvelut ja prosessit jakautuvatkin palvelutyyppeihin mukaisesti eri luokkiin. Ottaen tarkasteluun esimerkiksi varallisuudenhoitoon liittyvät palvelut tai korttitoimituksiin liittyvät palvelut ovat esimerkiksi asiakkaiden osallistuminen näihin prosesseihin täysin päinvastainen. Siinä missä korttitoimitukset toteutetaan asiakkaan verkkohakemuksen perusteella eikä välttämättä tarvitse minkäänlaista kontaktia asiakasrajapinnassa front officeen toimesta, voi varallisuudenhoidon palveluissa koko palvelutilanne ja asiakaskokemus perustua asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaa.

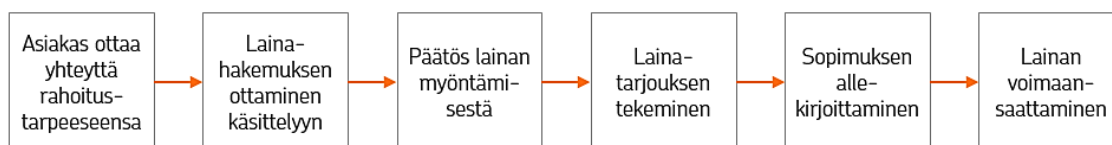
Henkilöasiakkaan rahoitukseen liittyviä palveluita ei voida jakaa siis selkeästi asiantuntijapalveluihin, mutta toisaalta palvelussa on myös monia massapalveluista poikkeavia piirteitä. Jääskeläinen et al. (2013) esittääkin palvelutuotannon ominaispiirteiden vaikutusta mittauksen toteuttamiseen. Esimerkiksi täysin standardeissa prosesseissa on kiinnitettävä huomio prosessien tehokkuuteen, jossa laadun mittareita määräävät poikkeamat etukäteen määritellyistä standardeista. Toisaalta täysin räätälöidyissä palveluissa lopputuloksena syntyvän arvon osoittamista tulisi tukea mittareilla ja ne tulisi olla asiakaskohteisesti räätälöityjä.

3.2 Tapaustutkimus: henkilöasiakkaan rahoituksen prosessi

Työssä tarkasteltava kohdeprosessi liittyy henkilöasiakkaan rahoitukseen. Prosessi valikoitui tutkimuksen kohdeprosessiksi, koska se on yrityksen prosesseista maturiteetiltaan korkein. Esimerkiksi luvussa 2.1. esitelty prosessorientoituneet yrityksen piirteet toteutuvat huomattavasti parhaiten kohdeyrityksen tässä prosessissa. Prosessi on kuvattu ja dokumentoitu ryhmän käytössä prosessien kuvantamiseen tarkoitetulla menetelmällä ja

työkaluilla, prosessille on määritetty selkeästi prosessin omistaja, joka ymmärtää roolinsa tässä tehtävässä ja liiketoiminnan johto on sitoutunut juuri prosessimittaamisen kehittämiseen kyseisessä liiketoimintaprosessissa. Volyymitaan ja transaktiomäärältään palveluprosessissa suoritettavat hakemäärän ovat vuosittain suuria. Asiakkaiden kontaktiaika prosessissa on kuitenkin erittäin tapausriippuvainen. Lainan pystyy hakemaan verkkohakemuksella eikä välttämättä vaadi esimerkiksi asiakkaan käyntiä konttorilla lainkaan, sillä myös mahdolliset lainaneuvottelut voidaan hoitaa kohdeyrityksessä verkkoneuvotteluna. Toisaalta asiakkaan tahdosta riippuen kontaktiaika prosessissa voi olla myös korkea, mikäli lainassa toteutetaan useita tarjouksia tai asiakas on halukas käyttämään lainan hakemisen kanavana pelkästään konttoria.

Itsenäiset pankit vastaavat hyvin pitkälle omien liiketoimintaprosessien toteuttamisesta ja näin on myös henkilöasiakkaan rahoitusprosessissa. Ryhmän keskusyhteisö tarjoaa kuitenkin keskitettyjä palveluratkaisuja eri liiketoimintasegmenteissä, joista varsinkin suuri osa pankkien back office työstä on mahdollista toteuttaa keskitetysti. Keskitettyjen palveluratkaisujen käyttäminen ja omien palvelukokonaisuuksien keskittäminen keskusyhteisön tehtäväksi on kuitenkin jokaisen pankin itsenäinen päätös. Tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen henkilöasiakkaan rahoitusprosessi, joka on esitetty karkealla tasolla kuvassa 6.



Kuva 6. *Henkilöasiakkaan rahoitusprosessin karkea kuvaus*

Asiakas voi olla yhteydessä pankkiin moninaisin tavoin eri palvelukanavissa. Asiakas voi täyttää lainahakemuksen esimerkiksi suoraan verkossa tai olla yhteydessä rahoitustarpeeseensa liittyen soittamalla puhelinpalveluun tai lähettämällä verkkoviestin. Pankkien on mahdollista keskittää eri palvelukokonaisuuksia, jolloin keskitetty palvelutuotanto vastaa asiakkaan palvelemisesta tässä kyseisessä kanavassa. Tyypillisesti puhelin- tai verkkoviestin välityksellä yhteydessä ollut asiakas ohjataan täyttämään hakemus rahoitustarpeeseensa liittyen verkossa. Toisaalta asiakas voi olla myös yhteydessä suoraan konttoriin tai halukas varaamaan neuvotteluajan pankkiin. Suoraan pankin konttorissa palveltavalle asiakkaalle varataan tyypillisesti neuvottelu-aika ja ohjeistetaan lähettämään verkkohakemus ennen neuvottelua. Lainan verkkohakemuksen lähettäminen ei ole kuitenkaan välttämätöntä, vaan asiakas voi tulla myös suoraan neuvotteluun. Neuvottelun ajanvaraukset toteutetaan ajanvarausjärjestelmässä ja asiakkaan lainan verkkohakemukset kirjautuvat suoraan järjestelmään. Näistä muodostuu myyntitehtävä asiakastapahtumajärjestelmään rahoitusneuvottelijoille.

Luotihakemuksesta muodostuu hanke, jonka rahoitusneuvottelija ottaa järjestelmästä käsitteilyyn. Mikäli luottohakemus ja rahoitustarve eivät ole kokonaisuudessaan realistiset, rahoitusneuvottelija hylkää hakemuksen ja viestittää tästä asiakkaalle. Realistissa hankkeissa rahoitusneuvottelija kysyy tarvittaessa lisätietoja hankkeeseen liittyen ja tekee päätösesityksen sekä hakee hankkeelle päätöksen. Kielteisen päätöksen saaneen hankkeen tapauksessa rahoitusneuvottelija keskustelee asiakkaan kanssa esimerkiksi pienemmän lainan hakemisesta tai säästämisen ratkaisuista päästäkseen asiakkaan kannalta haluttuun lopputulemaan.

Myönteisen päätöksen saaneesta hankkeesta kootaan asiakkaalle tarjous, joka käydään asiakkaan kanssa keskustellen läpi. Mikäli asiakas hylkää tai tekee tarjouksesta vastaehdotuksen, tehdään hankkeeseen tarvittaessa uusi päätös tai tarjoustusta muokataan kilpailutilanteen vaatiessa tapauskohtaisesti. Asiakkaan kanssa voidaan neuvotella rahoitusprosessin vaiheissa joko puhelimitse, verkossa tai asiakkaan halutessa myös konttorilla. Palveluissa merkittävää ovat keskitetyt ratkaisut, jolloin tehokkuutta voidaan parantaa kun prosessin kehittäminen on systemaattista ja yhdenmukaista. Varsinkin rahoitusprosessissa asiakkaan kannalta merkittävää on lainatarjouksen saamiseen kulunut aika ensimmäisestä yhteydenotosta.

Hyväksytyssä tarjouksessa asiakkaan ilmoittamat lisätiedot kirjataan järjestelmään sekä arvioidaan mahdollisten vakuuksien tai takaajien kelpaavuus. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen rahoitusneuvottelija sopii asiakkaan kanssa sopimuksen allekirjoituksesta. Kun luoton ja vakuuden tiedot on sovittu, siirretään hanke rahoitusjärjestelmään asiakirjojen tuottamista ja toimeenpanoa varten. Vakuusasiakirjojen laadintaan ja luottojen vakuuksien hoitoon on pankeille olemassa keskitetty palveluratkaisu, jonka tarkoituksena on hoitaa pankeissa laaditun rahoituspäätöksen mukaisesti vakuuskohteet vakuussovellukseen sekä laatia panttaus- ja takaussitoumukset. Mikäli sopimuksen allekirjoitukset ovat sovittu asiakkaan kanssa toteutettavan sähköisesti, siirretään tuotetut asiakirjat sähköiseen allekirjoituspalveluun, joka lähetetään asiakkaalle. Mikäli asiakas ei halua allekirjoittaa sopimuksia sähköisesti varataan asiakkaalle aika konttorista asiakirjojen allekirjoitusta varten. Lopulta laina saatetaan voimaan avaamalla luotto rahoitusmyynnistä ja nostamalla lainasta tarvittava summa asiakkaan tilille. Lisäksi tehdään tarvittavat loppu selvityksen esimerkiksi asiakirjojen allekirjoitusten varmistamisesta sekä arkistoidaan tarvittavat manuaalisesti allekirjoitetut asiakirjat.

Sinällään koko prosessi on asiakkaan mukaan kustomoitavissa ja asiakkaalla on prosessissa käytössään esimerkiksi useita kontaktikanavia käytössään. Asiakas voi tehdä lainan verkkohakemuksen välittömästi verkossa, olla yhteydessä puhelinpalveluun tai olla rahoitustarpeessaan halutessaan suoraa yhteydessä pankin konttoriin varatakseen ajan neuvotteluun. Vaikka sinällään lainaa voidaan pitää melko standardina tuotteena, on se myös kustomoitavissa asiakkaan tarpeiden mukaan ja myös asiantuntijalla on harkintavaltaa palvelun toteuttamisessa asiakasrajapinnassa myös palvelutilanteessa. Lainan marginaali

voi esimerkiksi poiketa asiakkaan maksukyvyn ja kilpailutilanteen mukaan ja tämän lisäksi lainaan on mahdollisuus liittää erilaisia lisäpalveluita esimerkiksi takaisinmaksun turvaamiseksi tai korkojen nousuun varautumiseksi.

Kohdeprosessin mittaamisessa korostuu palvelutuotannon mittaamisen haasteet. Toiminnan kehittämiseksi palveluyrityksissä tarvitaan yksityiskohtaista ja reaaliaikaista tietoa ja lisäksi mittareiden tulee tukea johtamista kannustamaan esimerkiksi henkilöstöä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Jääskeläinen et al. 2013). Koska varsinaista tiettyihin toimialoihin tai palveluihin liittyvää yleispätevää listaa oikeista mitattavista asioista ei ole, vaan mittaristo tulee rakentaa yrityksen strategian ja liiketoiminnallisten tavoitteiden kautta (Heckl & Moormann 2010), tulee myös tämä tekijä ottaa huomioon mittaristoa kehittäessä. Tämä käsittää myös prosessikehittämisen mittariston kehittämisen vaiheen 2 eli prosessin tavoitteiden määrittämisen sekä vaiheet 4a ja b eli mitattavien kriittisten menestystekijöiden valinnan ja arvioinnin.

3.3 Tiedonkeruu ja -analyysi

Mittausjärjestelmää kehittäessä voi tarve liittyä palvelutuotantoverkostossa havaittuun ongelmaan, jonka ratkaisuksi lisääntynyt informaatiotarve on tai tyytymättömyyteen mittaamisen tilaan sekä jäsentymättömyyteen kuvaan mittaamisen tasosta. (Jääskeläinen et al. 2013) Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kerätään dataa lukuisista prosesseista, mutta datan käytön systemaattisessa kehitystyössä vaihtelee kuitenkin huomattavasti, eikä datasta tai mittaamisesta saatavia tuloksia hyödynnetä tarpeeksi. Lisäksi prosesseista saatava mittausdata on hajallaan eri käytössä olevissa järjestelmissä ja ulkoistetuissa palveluissa, joten aina ei tiedetä mitä mittausdataa päätösten tai kehittämisen tueksi tarvitaan tai mitä mittausdataa on ylipäättään saatavilla. Jääskeläisen et al. (2013) jaottelun mukaan projektin kehittämisen lähtölaukauksena tutkimuksen kohdeyrityksessä toimii selkeä tyytymättömyys mittaamisen nykytilasta.

Prosessimittariston kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa on aloitettu prosessimittariston kehitysprojekti, jonka osana tätä tutkimustyötä toteutetaan. Prosessimittaamisen kehitysprojekti käynnistetään usein mittaamisen tilakartoituksella, joka on usein joukko epämuodollisia keskusteluja eri tahojen kanssa (Jääskeläinen et al. 2013). Tutkimuksessa aineistoa kerätään tilakartoituksen aikana, keskustelemalla prosessien eri tahojen kanssa mittaamisen nykytilasta määrittäen millaista mittaustietoa on käytössä, millaisia puutteita mittaustietoon liittyy, millaisia mittaustietotarpeita voidaan tunnistaa sekä millaisia suorituskyvyn johtamistapoja on käytössä. Prosessimittaamisen projekti toteutetaan pilottina aloittaen määritetystä henkilöasiakkaiden rahoituksen prosessista. Jääskeläisen et al. (2013) mukaan projektin laajuus on yksi merkittävä mittausprojektin toteutukseen liittyvä määritettävä tekijä. Projektin laajuuden puitteissa resurssien riittävyys määrittää osittain mukaan otettavia prosesseja, joille mittaristo luodaan. Kuten Jääskeläinen et al. (2013) toteaa, niin mittausjärjestelmän kehittämisessä vaaditaan paljon työtä, jotta mittarit saa-

daan aikaiseksi ja että projektin alkuvaiheessa on hyvä tiedostaa, että mittariston kehittäminen tulee viemään huomattavissa määrin siihen osallistuvien työaikaa. Toisaalta kuten Kohlbacher (2013) tutkimuksessaan mainitsi, jotta mittaamisella saavutetut mahdollisuudet prosessein suorituskyvyn parantamiseksi ja johtamiseksi voidaan hyödyntää, vaatii se prosessiomistajien roolien määrittystä. Prosessimittaamisen projektiin ja sitä kautta tähän tutkimukseen valitusta prosessista voidaan sanoa olevan määritetty prosessiomistaja, joka oli yksi ominaispiirre prosessien valitsemiseksi prosessimittariston kehittämisen pilotti-prosesseiksi. Lisäksi prosessi on kohdeyrityksen prosesseista kypsä tämänkaltaiseen tarkasteluun, sillä se on prosessina kokonaisuudessaan tarkasti kuvattu ja määritetty.

Tutkimuksen alussa pyritään saamaan kokonaiskuva kyseisestä prosessista ja selvittämään minkälaista dataa prosessista on mittaamisen hyödyntämiseksi ylipäättään mahdollista projektin laajuudessa saada. Tästä syystä tutkimuksen haastateltavaksi valittiin aluksi prosessimittaamisesta ja henkilöasiakkaan rahoituksen prosessikehittämisessä mukana olleista prosessikehityspäälliköitä. Lisäksi prosessikehitystiimin tiimpäällikön haastatteluilla varmistettiin prosessikehitykseen liittyvät näkökulmat ja osaaminen. Lisäksi rahoituksen teeman prosessitehokkuudesta vastaavan asiantuntijapäällikön haastatteluilla pyrittiin selvittämään liiketoiminnallinen näkökulma sekä liiketoiminnan tarpeet prosessien mittaamiselle ja johtamiselle. Tutkimuksen tulokset ja päätelmät esiteltiin tutkimuksen lopuksi prosessin omistajalle eli rahoituksen teemasta vastaavalle johtajalle.

Tutkimuksen alussa haastateltiin ja prosessien mittaamisen nykytilasta keskusteltiin aikaisemmassa siis prosessien sujuvoittamisen hankkeessa mukana olleita kahta kehityspäällikköä, jotka ovat vastanneet prosessien kehityksestä vastaavan hankkeen mukaisesti prosessien operatiivisen tehokkuuden mittareiden ja seurannan toteuttamisesta. Haastattelut ja keskustelut olivat luonteeltaan avoimia ja strukturoimattomia mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseksi. Haastatteluissa selvitettiin millaisia mittareita prosessilla on tällä hetkellä olemassa ja millaista mittausdataa ne hyödyntävät. Tutkimuksessa käytetään lisäksi hyväksi kohdeyrityksen järjestelmistä löytyvää sekundääridataa sekä kuten prosessista tehtyjä prosessikuvauksia sekä prosessista alkuvuonna tehdyn prosessianalyysin aineistoa. Aineisto sisälsi erityyppisiä asiakastytyvyyteen liittyviä analyysejä ja lean -menetelmillä suoritettuja analyysejä prosessin ongelmien juurisyistä sekä arvovirtakuvauksia. Lisäksi aineistona käytettiin tiedotteita yrityksen strategiasta ja strategisista tavoitteista. Yrityksen strategia on julkaistu ryhmälle hyvin avoimesti ja yrityksen strategian ja strategisten tavoitteiden kartoittamiseen käytettiin pääasiassa ryhmän intranetissä saatavilla olevia esityksiä ja muuta sekundääridataa. Sekundääriaineistolla pyrittiin saamaan kokonaiskuva prosessista ja sen kannalta olennaisista menestystekijöistä sekä tunnistamaan yleispiirteet asiakastytyvyyden ja yrityksen strategian toteuttamisen kannalta olennaisista mittauskohteista prosessissa.

Kohdeyrityksen prosessiin liittyvien kehityspäälliköiden haastatteluilla muodostettiin siis kokonaiskuva kohdeyrityksen prosessin mittaamisen nykytilan kartoittamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa tehtiin läheistä yhteistyötä prosessikehityksen center of excellence -tiimin

eli prosessikehityspäälliköiden vastaavan tiimipäällikön kanssa projektin ja tutkimuksen tavoitteiden täyttymisen kannalta prosessikehittämisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin Rahoituksen teeman prosessitehokkuudesta vastaavaa asiantuntijapäällikköä rahoituksen tavoitteiden ja prosessin merkittävimpien menestystekijöiden kartoittamiseksi. Kohdeyrityksen asiantuntijoiden lausuntoihin perustuen pyritään selvittämään, miten kohdeyrityksen prosessin mittaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa ja miten nykyistä dataa voitaisiin hyödyntää paremmin sekä luodaan tähän perustuen prosessimittaristo palvelemaan yrityksen strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita mahdollistaen liiketoimintaprosessien johtamisen ja kehittämisen tukemisen prosessin mittaamisen avulla. Tämän perusteella määritettiin prosessin kannalta merkittävät seurattavat indikaattorit ja muodostettiin prosessimittaristo, jolla kirjallisuuskatsauksessa muodostuneen prosessimittaamiseen ja prosessijohtamisen ympyrään liittyvän viitekehyksen mukaisesti mahdollistetaan prosessin johtaminen ja jatkuva kehittäminen. Haastatteluilla prosessikehityksestä vastaavan tiimipäällikön kanssa varmistuttiin lisäksi prosessijohtamisen ympyrän käyttökelpoisuudesta prosessien johtamisessa ja jatkuvassa parantamisessa ryhmässä. Keskusteluissa sovittiin lisäksi mittariston seurannasta ja toimenpideprosessin suorittamisesta sekä vastuuttamisesta eri tahoille mahdollistaen täten prosessijohtamisella kohdeyrityksen liiketoimintaprosessin jatkuvan kehittämisen malliin prosessimittaamista hyödyntäen.

4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

4.1 Prosessimittaamisen nykytila kohdeprosessissa

Kuten (Heckl & Moormann 2010) sekä (Vukšić et al. 2013) mainitsevat, prosessien johtaminen ja kehittämisen tukeminen tulee lähteä yrityksen strategisista ja liiketoiminnallisista tavoitteista, joka on olennaista myös prosessimittariston kehittämisessä prosessin tavoitteiden määrittämisen kannalta. Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristölle on finanssialan palveluyrityksenä ominaista finanssialan digitaalinen murros (Palta 2016). Kohdeyrityksen strategian lähtökohtana painotetaan juuri tätä murrosta, jonka johdosta painopiste siirtyy finanssitilanteista asiakkaiden tarpeiden ympärille muotoiltuihin palveluihin sekä kokonaisratkaisuihin.

Kohdeyrityksen mukaan se nostaa varsinkin juuri asiakaskokemuksen ratkaisevaksi menestystekijäksi finanssialan palveluiden ja kokonaisratkaisujen tarjoamisessa. Tämä mahdollistaa kohdeyrityksen mukaan parhaan asiakaskokemuksen tarjoaville tahoille mahdollisuuden koko asiakassuhteen hallintaan. Kohdeyrityksen strategian päälinjausten mukaan uuden ajan palveluyrityksen luominen vaatii yhtenä tekijänä juuri liiketoiminnan tehokkuuden nostamista sekä nykyliiketoiminnan prosessien sujuvuuden ja toimintavarmuuden varmistamista mahdollistamaan täten myös uusien liiketoimintojen synnyttämisen. Kehittämispäätöksen kasvattaminen vaatiikin siis huomattavaa toiminnan tehostamista. Ryhmätason strategiset mittarit määrittävät tyhmitasoiset tavoitteet asiakaskokemuksen muodostumiselle, kannattavuudelle sekä tehokkuudelle.

Yrityksen strategisissa tavoitteissa korostetaan varsinkin juuri asiakaskeksisyyttä ja positiivisen asiakaskokemuksen muodostumista, jota mitataan ryhmätasoisesti NPS eli Net Promoter Score -mittarilla. NPS perustuu asiakaskyselyihin, jossa mitataan asiakasuskollisuutta kysyen kuinka halukkaasti asiakas suosittelisi yrityksen tarjoamia palveluita muille. Tätä samaa mittaria käytetään myös rahoituksen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Henkilöasiakkaan rahoitusprosessin asiakaskokemus nähdään olevan suoraan kahden tekijän seurasta; sen kuinka nopeasti palvelua tuotetaan asiakkaalle sekä sen kuinka laadukkaasti tämä prosessi tapahtuu. Asiakaskokemuksen kannalta merkittävää rahoitusprosessin läpimenoajassa on varsinkin se, kuinka nopeasti lainatarjouksen hakeemisesta asiakkaalle tehdään lainatarjous. Kun tarjous on tehty, voi sopimuksen kirjoittaminen viedä kauemminkin aikaa riippuen asiakkaan tilanteesta ja onko esimerkiksi kohdeasunto jo löytynyt. Lainatarjouksen laadun mittarina käytetään niin sanottua Hit Rate -mittaria. Mittarilla mitataan, kuinka suuri osuus tehdyistä tarjouksista todella päättyy sopimukseen, eli millä prosentilla asiakkaat hyväksyvät pankin myöntämiä lainatarjouksia. Suurimmat puutteet selittäen heikkoja NPS tuloksia liittyvät suoraan varsinkin huonoon palveluun ja heikkoon tavoitettavuuteen, jota varsinkin NPS -kuva mittarina selkeästi.

Lisäksi palvelulupauksen eli ajan täyttymistä pidetään yhtensä merkittävänä syynä heikkoon NPS-tulokseen, joka johtuu siis varsinkin lainan läpimenoajasta ja sen tavoitetason ylittymisestä. Neljäs merkittävin syy heikkoihin NPS-tuloksiin on lainatarjouksen hinta tai ehdot, jota varsinkin siis Hit Rate -mittari kuvaa sopimusten allekirjoitusmäärän muodossa.

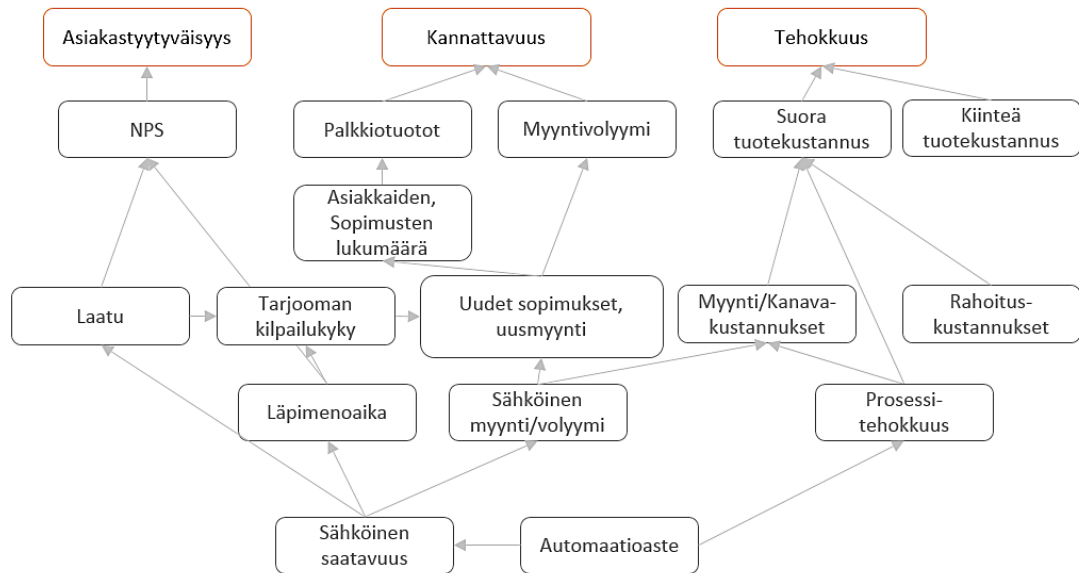
Ryhmän kannattavuus liittyen myönnettyihin rahoitusluottoihin on sidoksissa uusien sopimusten myyntiin. Tämän nähdään perustuvan paitsi tarjoaman kilpailukykyyn eli siihen kuinka laadukkaasti ja nopeasti lainoja asiakkaalle myönnetään myös vahvasti sähköisen myynnin ja sähköisten myyntikanavien kasvuun digitalisoituvassa ja digitalisaation myötä asiakaskäyttäytymisen muutoksesta johtuvasta toimintaympäristössä. Toisaalta asiointi sähköisissä kanavissa on suoraan vaikutuksessa myös myynnin ja myyntikanavien kustannuksiin, kun asiakkaan palvelua toteutetaan sähköisesti. Ryhmän strategiset tavoitteet painottavat finanssialan murroksen paineesta varsinkin tehokkuudelle merkittäviä kustannustavoitteita, joille siis varsinkin sähköisten kanavien käyttö on yksi merkittävä tekijä. Toisaalta prosessien tehokkuutta voidaan kehittää myös digitalisoimalla ja automatisoimalla nykyisiä prosesseja. Tähän tärkeimpiä menetelmiä on paitsi järjestelmien kehittämien ohjaamaan manuaalisen työn vähentämistä, mutta myös ohjelmistorobotiikka, jolla pyritään automatisoimaan toimihenkilöiden tekemää rutiininomaista ja korkeavolyymistä työtä käyttäen samoja järjestelmiä sekä rajapintoja kuin toimihenkilökin. Lisäksi prosesseja tehostetaan Lean-menetelmiä hyödyntämällä toteuttaen toimintatapauudistuksia hukan ja prosesseissa tapahtuvan turhan työn pienentämiseksi. Prosessin kehityksestä vastaavalle teemalle määritetyt tavoitteet on koottu kokonaisuudessaan taulukkoon 5.

Taulukko 5. *Prosessin tavoitteet ja mittaaminen kohdeyrityksessä*

Asiakaskokemus	NPS Läpimenoaika hakemuksesta tarjoukseen Läpimenoaika neuvottelusta toteutukseen Asiakaskäyttäytymisen muutos sähköisiin kanaviin
Rahoituksen tuottojen kasvu	Uusmyynti Lisätuotteiden kanta Asuntoluottojen markkinaosuus Kulutustuottojen markkinaosuus
Prosessin laatu Prosessin tehostaminen	Regulaatioiden määräämät virheet Kustannusten osuus myönnettyihin luottoihin nähden Mahdollistetut henkilötyösäästöt prosessissa Keskittämisaste Sähköisten kanavien käyttö Sähköisten allekirjoitusten määrä Automaattisen lainamuutoksen osuus

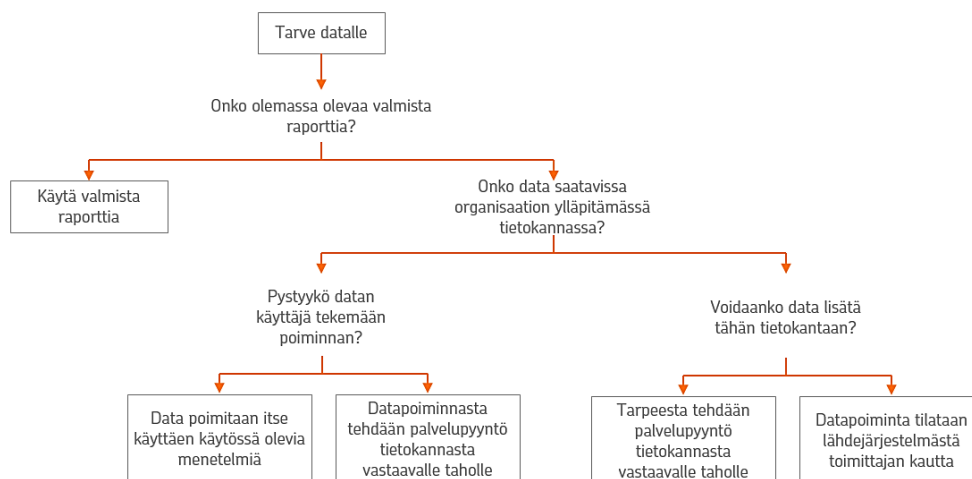
Henkilöasiakkaan rahoitusprosessin osalta yrityksen strategisten sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen voidaan nähdä vaikuttavan suoraa siis ainakin neljä tekijää;

Asiakaskokemusta, kannattavuutta ja tehokkuutta ohjaavat henkilöstöasiakkaiden rahoituksen osalta pääasiallisesti siis prosessin laatu, läpimenoaika, sähköisen myynnin osuus sekä henkilötyömäärän sitoutuminen prosessin toteuttamiseen. Lisäksi palveluiden sähköisellä saatavuudella ja prosessien automatisaatiolla nähdään olevan strategisten tavoitteiden toteutumiseen huomattava merkitys. Ryhmätason strategiset tavoitteet ovat sidoksissa Henkilöasiakkaan rahoituksesta vastaavan teeman tavoitteisiin Kuvan 7 mukaisesti.



Kuva 7. Henkilöasiakkaan Rahoituksen teeman tavoitteiden suhteutuminen ryhmän strategisiin tavoitteisiin

Ryhmässä käytetään datan esittämiseen ja visualisointiin analytiikkaohjelmistoa, jonka avulla dashboardeja ja datamalleja voidaan jakaa ja esittää ylläpidettävällä serverillä koko organisaation käyttöön. Koska itsenäisten pankkien asema kohderyhmässä rajoittaa datan jakamista omalta osaltaan, on pankkien raportoinnille kehitetty ratkaisu, jossa analytiikkaohjelmiston datamalleja voidaan jakaa ryhmän intranet -lähiverkossa olevassa raportointipalvelussa. Käytännössä siis keskusyhteisön käytössä olevat dashboardit ja datamallit ovat analytiikkaohjelmiston serverillä ja pankille jaettava sisältö raportointipalvelussa. Keskeiseksi ongelmaksi datan käytössä faktoihin perustuvassa päätöksenteossa sekä tiedolla johtamisessa nousee esiin ulkopuolisten toimijoiden hallinnoimat lähdejärjestelmät. Lähdejärjestelmistä tarvittavat poimintapyynnot kestävät usein pitkään ja poimintapyynnot tekevät järjestelmien vastuuhenkilöt ovat lisäksi usein erittäin kuormitettuja. Lisäksi dataa tarvitsevan tahon tulee nähdä suunnattoman paljon vaivaa ylipäättään etsiessään tietotarpeeseensa relevanttia järjestelmää ja vastuuhenkilöä. Ryhmässä on käytössä monia eri järjestelmiä, joten data on erittäin pirstaloitunutta, eikä datan tarvitsijalla ole aina käsitystä siitä mitä häntä hyödyttävää dataa olisi ylipäättään saatavilla tai mistä sitä kysyä. Prosessikehittämisessä vaadittavat datatarpeet on hankittu kuvan 8 mukaisesti.



Kuva 8. Prosessikehittämisen datatarpeiden hankinta

Tällä hetkellä prosessien sujuvuutta raportoidaan pankeille raportointipalvelun sujuvuus-mittaristossa, jossa on henkilöasiakkaan rahoitusprosessiin liittyen näkymä vakuudellisten luottojen myöntämisen prosessin läpimenoajan mediaaniin kuukausittain asiakkaan ensimmäisestä kontaktista lainatarjouksen tekemiseen. Lisäksi raportointipalvelusta on näkymä pankkien ajanvarauksista kuukausittain, josta voidaan rajata käsittämään pankkien rahoituksen ja luottojen myöntämiseen liittyvien ajanvarausten määrä. Muihin prosessin kannalta olennaisiin mittareihin ei ole näkyvyyttä, mutta esimerkiksi NPS:ää voidaan seurata tätä varten toteutetussa portaalista, jolloin tulokset ovat linkitettävissä rahoituksen prosessiin rajaamalla kyselyt käsittämään rahoitusten ajanvarauksista liittyviin kyselyihin. Yhdeksi suureksi ongelmaksi nähdäänkin, ettei prosessin omistajalla ole helpoaa näkyvyyttä prosessin suoriutumiseen, jolloin sitä voitaisiin johtaa, vaan mittareita on tehty yksittäisten projektien tai käyttäjien tarpeisiin.

Käytännössä siis esimerkiksi prosessin läpimenoaikaa raportoidaan pankkitasoisesti ja läpimenoajan seuranta toteutetaan tällä tasolla keskiarvona aina hakemuksesta tarjouksen lähettämiseen. Mittaamisella mahdollistetaan tällä hetkellä tavoitteiden toteutumisen seuranta tietyllä tasolla, mutta tätä lähempi tarkastelu syihin ja datalähtöiseen prosessikehittämiseen puuttuu. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä mitataan tällä hetkellä yksittäisistä kohtaamisista, mutta tätä asiakaspalautteista kertynyttä dataa ei hyödynnetä vielä lainkaan itse prosessien kehittämiseen. Data mahdollistaa tällä hetkellä ryhmätasoisien ja eri palvelukanavatoisien seurannan tavoitteiden toteumasta. Käytännössä siis tietyn prosessin osalta sen johtamiseksi ja kehittämiseksi kokonaisuudessaan tätä dataa ei vielä hyödynnetä vaan sitä käytetään lähinnä prosessin tiettyjen kohtaamisten tai eri palvelukanavien kehittämiseen sekä yleiskäsityksen saamiseen asiakastytyväisyydestä. Näin ollen siis esimerkiksi prosessista saatua asiakaspalautetta ei hyödynnetä systemaattisesti prosessin kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen, vaan näin on tehty vain kertaluonteisesti.

sesti. Käytännössä mittaamisesta puuttuu kokonaan siis lisäksi prosessin vaihtelun tunnistaminen ja mittaaminen perustuu pelkästään joko keskiarvojen tai mediaanien seurantaan. Tämä nähdään varsinkin prosessin kehittämisen kannalta ongelmalliseksi.

Lisäksi prosessikehittämisestä vastaavan tiimipäällikön mukaan prosessien mittaamisesta puuttuu kokonaan sen laukaisemien korjaavien toimenpiteiden prosessi. Tämä näyttäytyy varsinkin kehittämisessä ongelmana kun prosessien mittaamisella keskitytään lähinnä toteamaan kuinka prosessi suoriutuu, mutta ei oikeasti kehittämään tätä prosessia jatkuvasti. Lisäksi prosessien kehittämisen nähdään prosessikehittäjien mukaan keskittyvän liiaksi prosessien tehostamisessa pelkästään henkilötyömäärään perustuvaan laskentaan, eikä muita prosessin kannalta olennaisia tekijöitä huomioida. Prosessien johtamisesta puuttuu kin prosessin kannalta olennaisien mittareiden saatavuus sekä ennen kaikkea näiden mittareiden laukaisema korjaavien toimenpiteiden prosessi eli mittaamisen hyödyntäminen prosessien johtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Konttorien henkilöasiakkaan rahoituksen prosessin tehtävien kehittämisestä vastaavan prosessikehityspäällikön mukaan mittaamista tulisi tuoda lisäksi tiiviimmin osaksi päivittäisjohtamista, jolloin merkityksellistä on esimerkiksi hankkeiden jonotilanteiden näkyminen.

Liiketoimintaprosesseja mitataan siis kuitenkin jo tällä hetkellä osittain prosessinäkökulmasta ja prosessimittareiden tavoitteet on johdettu ja linkitetty yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Mittaamisella ei kuitenkaan vielä mahdollisteta prosessien jatkuvaa kehittämistä, eikä korjaavien toimenpiteiden vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessimittamisen tila tutkimuksen kohdeprosessissa on summattu taulukossa 6.

Taulukko 6. *Prosessimittamisen tila kohdeprosessissa*

Vahvuudet	Heikkoudet	Keskeiset kehittämistarpeet
Prosessi on kuvattu ja dokumentoitu	Prosessin varianssia ei mitata	Prosessista on olemassa dataa, mutta sen seuranta tulisi saada kattavammin prosessin omistajien ja kehityksestä vastaavien henkilöiden käyttöön
Prosessilla on omistaja	Prosessin mittaustulokset eivät ole yleisesti saatavilla	Prosessin varianssi eli vaihtelu tulisi saada näkyville, jotta dataa voidaan hyödyntää prosessin ongelmien analysoinnissa, nyt mittaaminen keskittyy vain keskiarvoihin
Johto on jossain määrin sitoutunut kehittämään prosessijohtamista ja prosessien mittaamista	Prosessin mittaustuloksia ei käytetä systemaattisesti prosessin johtamiseen tai kehittämiseen.	Prosessien mittaamisen tueksi tulisi muodostaa toimintamalli, jolla varmistetaan prosessin jatkuva kehittäminen, jotta prosessien mittaamista voidaan käyttää prosessin johtamiseen ja kehittämiseen.
Prosesseja mitataan e2e lähtökohdasta	Prosessijohtamisen mallia mittaustulosten hyödyntämiseksi ei ole käytössä eikä prosessin suorituskyvyn seuranta laukaise korjaavia toimenpiteitä	
Asiakasvaatimuksen on tunnistettu	Prosessien mittaamista ja seurantaa ei käytetä kehittämishankkeiden priorisoinnissa tai tunnistamisessa.	
Asiakastyytyväisyyttä mitataan		
Prosessin mittaustulokset on joissain määrin saatavilla		
Yrityksen kulttuuri tukee prosessiajattelua jossain määrin		

Taulukon 6 mukaisesti prosessin vahvuudet liittyvät siihen, että ryhmässä on selkeästi esimerkiksi asiakastytyvyyden korostamisen kautta herätty prosessiajatteluun. Prosessiajattelun mahdollisuudet asiakastytyvyyden ja sen tarpeiden toteuttamisessa ymmärretään laajalti ja prosessien kehittämisen nähdään mahdollistavan tehokkaan toiminnan yrityksessä. Lisäksi tutkimuksen kohdeprosessin henkilöasiakkaan rahoitusprosessi on kuvattu ja dokumentoitu ryhmän siihen tarkoitukseen olevilla menetelmillä ja välineillä. Prosessille on määritetty myös omistaja ja mittaamisen tarve kehittämisen tueksi on tunnistettu. Prosessille on esimerkiksi luvun 2.4. kuvan 5 prosessijohtamisen ympyrän mukaisesti määritetty asiakkaan ja yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta olennaiset indikaattorit. Lisäksi suurimmalle osalle näistä indikaattoreista on asetettu tavoitteet ja nämä prosessin kannalta olennaiset menestystekijät on määritetty juuri asiakasvaatimusten ja yrityksen strategisten tavoitteiden kautta. Juuri nämä tekijät ovat esimerkiksi luvussa 2.1. esitettyjä prosessorientoituneen yrityksen piirteitä.

Yrityksellä onkin siis selkeästi tahto ja mahdollisuus hyödyntää prosessien mittaamista prosessien johtamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi kohdeprosessissa on jo nyt saatavilla tarvittavaa dataa prosessin mittaamiseksi ja kehittämiseksi. Yrityksen selkeänä heikkoutena on kuitenkin se, että prosessien mittaustuloksia ei hyödynnetä, koska data ei ole prosessin omistajilla helposti saatavilla. Prosessista saatavaa dataa esitetään lähinnä keskiarvoina eikä syvempää analyysia dataan liittyen toteuteta, vaan esimerkiksi prosessin läpimenoajan muutosta seurataan vain keskiarvoisena kokonaisuutena. Käytännössä siis prosessin vaihtelevuuden seuranta puuttuu kokonaan. Lisäksi tärkeimpänä tekijänä prosessin johtamisen kannalta, yrityksessä puuttuu kokonaan selkeä toimintamalli prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Näin ollen datan hyödyntämisen potentiaali jää käyttämättä kun prosessin ongelmia ei havainnoida systemaattisesti ja varsinkin kun näiden ongelmien havaitseminen ei aiheuta selkeitä korjaavia toimenpiteitä prosessin.

4.2 Prosessimittaamisen kehittäminen kohdeyrityksessä

Vaikka tutkimuksen kyseisessä kohdeprosessissa datan saatavuus ei ole ongelma, niin yrityksen suurimmat ongelmat prosessien mittaamisessa liittyy kuitenkin datan saatavuuteen. Useista prosesseista jää aikaleimoja ja informaatiota lähdejärjestelmiin, mutta niiden hyödyntäminen kehitystyössä on haasteellista. Data on pirstaloitunut ulkoisten palvelutarjoajien hallinnoimiin lähdejärjestelmiin ja kehitystyössä tarvittavaa informaatiota on vaikea saada eikä toimintamalli datan saamiseksi ole selkeää. Tutkimuksen kohdeprosessissa esimerkiksi aikaleimoihin liittyvän datan poiminnasta on sovittu jo aiemmin. Keskustelussa aikaisemman sujuvuusmittariston kehittäjien ja prosessikehityksestä vastaavien henkilöiden kanssa nousi esille juuri datan saatavuus ja yhteistyön puute tietopääomasta vastaavan osaston kanssa. Mikäli prosesseista saatavaa dataa olisi helposti saatavilla ja hyödynnettävissä, mahdollistaisi se prosessien kehittämisen ja johtamisen mittaamista ja data-analytiikka hyödyntämällä entistä paremmin. Tulevaisuudessa olemassa

olevan prosessidatan hyödyntämisessä prosessien kehitystyössä tulee varsinkin datan saatavuuteen ja yhteistyön kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Käytännössä datan käytöstä ja sen saatavuudesta sekä kehittämisestä vastaa siis keskitetty osasto, joten vaikutusmahdollisuudet koko ryhmätasolla tähän datan saatavuuden ongelmaan on prosessien johtamisen ja kehittämisen mielessä vähäiset. Datan saatavuuden ongelmat on kuitenkin tunnistettu ja datan saatavuuden parantamiseksi ryhmässä on olemassa käynnissä olevia hankkeita. Yhteistyön lisääminen tietopääomasta vastaavan yksikön kanssa ja prosessikehittämiseen ja johtamiseen liittyvien datan saatavuuden ongelmien tunnistaminen ja eskalointi mahdollistaisivat kuitenkin kehittämisen suuntaan, joka palvelee myös prosessien kehittämistä sillä esimerkiksi Blasini & Lesit (2013) nosti esiin mittaamisessa käytettävän datan ja informaation laadun.

Henkilöasiakkaan rahoituksen osalta liiketoimintaprosessin menestystekijöiden näytetään olevan hyvin pitkälti riippuvainen läpimenoajasta. Varsinkin asiakastyytyväisyys nähdään finanssialan palveluliiketoiminnassa keskeiseksi tekijäksi liiketoimintaprosesseissa, joka on myös kirjallisuuden perusteella palveluliiketoiminnalle ominaista (Silvestor et al. 1992). Juuri läpimenoaikaa pidetään yhtenä merkittävän rahoitusprosessin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä ja on myös koko prosessin kannalta olennainen yksittäinen mitattava tekijä. Läpimenoaikaan nähdään vaikuttavan sekä prosessien kehittäjien, että rahoituksen teemasta vastaavien mukaan varsinkin sähköinen saatavuus ja prosessin automaation taso. Prosessissa tunnistetut menestystekijät, sekä tätä kautta prosessinmittaristoon toteutetut indikaattorit mukailevatkin näiltä osin kirjallisuuden mukaisia finanssialalle tyypillisiä prosessimittareita (Kung & Hagen 2007; Müller & Gahse 2006). Prosessikehittämisessä pääpaino on kuitenkin prosessin tehokkuuden parantamiseen, joka nähdään pitkälti siihen sitoutuneena henkilötyömääränä. Käytännössä prosessien tehostamisella pyritään uusia toimintamalleja kehittämällä sekä automatisoimalla prosessia ohjelmistorobotiikkaa tai järjestelmäkehitystä hyödyntämällä pienentämään siihen sitoutunutta henkilötyömäärää.

Kuten tutkimuksessa on aiemmin mainittu, tulee prosessien mittaamisen ja mitattavien indikaattoreiden perustua yrityksen strategiaan (Vukšić et al. 2015; Heckl & Moormann 2010). Tutkimuksen kohdeyrityksessä prosessin tavoitteet ovat määritetty ja linkitetty vahvasti strategiaa kuten taulukossa 5 ja kuvassa 7 on esitetty. Näin ollen kohdeyrityksessä nähdään, että mitattavien indikaattoreiden ja täten prosessin kokonaissuorituskyvyn paraneminen johtaa yrityksen strategian toteutumiseen, joka on juuri prosessimittaamisen tärkeimpiä tavoitteita prosessijohtamisen kannalta. Taulukossa 7 on esitetty, millaisilla indikaattoreilla prosessia mitataan eri näkökulmista. Juuri prosessin tavoitteiden ja kokonaissuorituskyvyn kannalta prosessia arvioidaan useiden eri indikaattoreiden kautta, jotka on johdettu yrityksen strategiasta. Toisaalta prosessin päivittäisjohtamisessa korostuu operatiivisella tasolla se, millaisia jonoja prosessin eri vaiheissa on ja kuinka prosessin asiakaslupaus täyttyy. Lisäksi prosessin kehittämisen mielessä prosessin kehitystoimen-

piteitä arvioidaan lähinnä sillä, kuinka paljon henkilötyötä on mahdollista säästää automatisoimalla tai tehostamalla prosessia vähentämällä prosessissa olevaa hukkaa esimerkiksi Lean -menetelmiä hyödyntämällä.

Taulukko 7. *Prosessin mittaamisen merkitys eri näkökulmista*

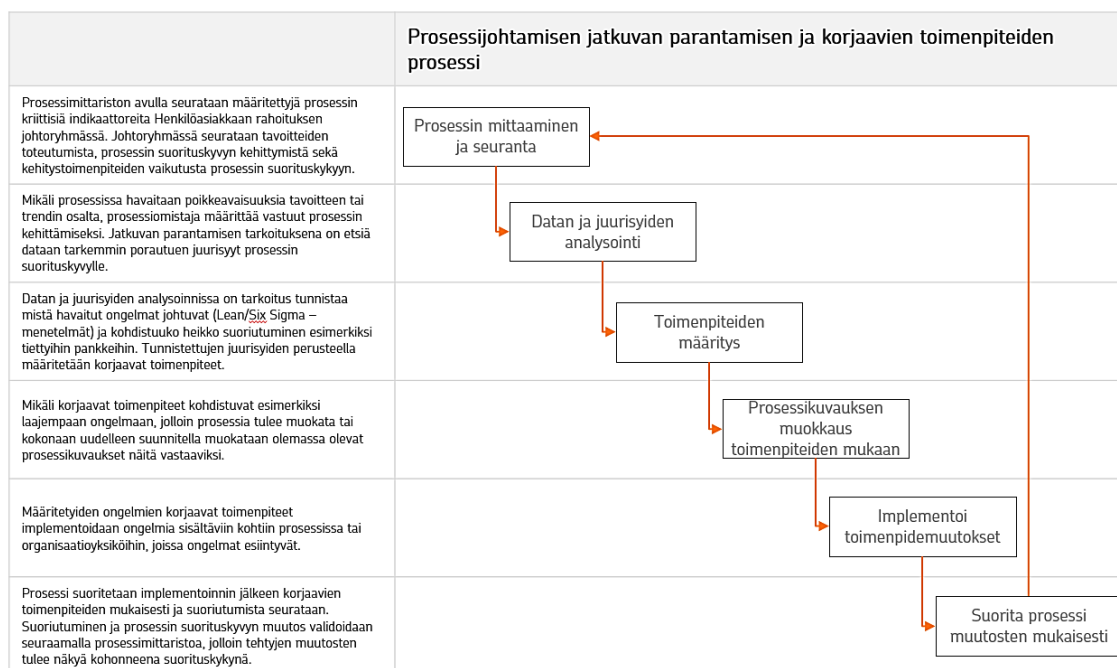
	Prosessin menestystekijät	Indikaattori
Prosessin tavoitteiden toteutuminen	Asiakastyytyväisyys	Net Promoter Score
	Läpimenoaika	Aika kontaktista tarjoukseen
	Sähköinen saatavuus	Sähköisten kanavien käyttö
	Prosessien tehokkuus	Henkilötyövuodet
	Laatu	Toteutuneet tarjoukset
Prosessin päivittäisjohtamisen pankeissa	Asiakaslupauksen täyttyminen	Neuvotteluun pääseminen
	Jonot eri prosessin vaiheissa	Kappalemäärät
Prosessien kehittäminen tehokkuuden kannalta	Automatisointi	Henkilötyömäärä
	Sähköinen saatavuus	Henkilötyömäärä
	Toiminnan tehostaminen	Henkilötyömäärä

Vaikka tehokkuuden näkökulmasta henkilötyömäärän sitoutuminen prosessiin on merkittävässä roolissa strategian täyttymisen kannalta sen ollessa suurin yksittäinen prosessin syöte, on se vain yksi yrityksen strategian toteutumiseen vaikuttava tekijä. Näin ollen myös prosessien kehittämisessä tulisi jatkossa huomioida kattavammin muut prosessin kannalta olennaiset ja prosessissa tunnistetut kriittiset menestystekijät. Prosessien kehittämisessä tavoitteiksi tulisikin ottaa siis myös huomioon esimerkiksi läpimenoajan parantaminen sekä asiakaslupauksen täyttyminen. Lisäksi myös prosessin jatkuvassa parantamisessa tulisi huomioida kattavammin prosessille asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen. Lisäksi prosessimittaminen tulisi tuoda kattavammin osaksi pankkien päivittäisjohtamista esimerkiksi eri vaiheiden jonotilanteiden näkyviin tuonnilla työtehtävien jakamiseksi ja potentiaalisten asiakkaiden sekä hankkeiden kartoittamiseksi sekä eteenpäin saattamiseksi.

Kuten aikaisemmin tutkimuksessa on jo todettu, niin mikäli prosessin johtaja haluaa arvioida mahdollisuuksia prosessin kehittämiseksi, tulee sen prosessin muodollisen kuvauksen ja määrittelyn lisäksi selvittää prosessin suorituskyky. (Heckl & Moormann 2010) Näin ollen prosessia mittaavien indikaattoreiden tulisi laukaista ideoita prosessin jatkuvaa parantamista varten, jolloin prosessia voidaan kehittää systemaattisesti ja jatkuvasti kohti prosessin tavoitteita ja siis näin ollen toteuttaa yrityksen strategiaa (Buh et al. 2015). Juuri tämä nähtiin kohdeyrityksen merkittävimpänä ongelmana, sillä prosessista saatavaa dataa ei käytetä systemaattisesti prosessin tavoitteiden saavuttamiseksi ja jatku-

van parantamisen tueksi, kehitystoimenpiteiden vaikutusten seurannaksi tai priorisoinniksi. Tämän ongelman ratkaisemiseksi kohdeyritykselle kehitettiin tutkimuksen aikana prosessimittaristo, joka mahdollistaa prosessin kokonaisvaltaisen seurannan prosessin kriittisten menestystekijöiden kannalta sisältäen asiakastyytyväisyyden, läpimenoajan, sähköisen saatavuuden sekä sopimusten toteumaa kuvaavat mittarit mahdollistaen näiden mittareiden toteuman, trendin, hajonnan sekä viimevuotisen muutoksen seurannan.

Esimerkiksi läpimenoaikaan perustuvaa dataa analysoimalla voidaan havaita, että prosessin läpimenoaika ei ole juurikaan muuttunut vuodesta 2016 vuoteen 2017 mahdollisista kehitystoimenpiteistä huolimatta. Kehitystoimenpiteiden tavoitteet tulisikin siis sitoa vahvemmin prosessin kriittisiä menestystekijöitä kuvaaviin mittareihin ja kehitysprojektien sekä lanseerattujen muutosten vaikutusta tulisi seurata järjestelmällisemmin kehityksen validoimiseksi ja prosessin suorituskyvyn parantumisen varmistamiseksi. Prosessi datasta voidaan havaita esimerkiksi, että prosessin varianssi on todella korkea ja eri pankkien suorituskyyky vaihtelee voimakkaasti. Lisäksi pankkien sisällä on voimakasta varianssi esimerkiksi juuri läpimenoajan suhteen. Kuten tutkimuksessa aikaisemmin todettiin, on prosessin seuranta kuitenkin hyödytöntä, mikäli se ei johda prosessin jatkuvaan kehittämiseen (van der Aalst, Wil MP et al. 2016). Tästä syystä tutkimuksen tärkeimpänä osana esitetään Kuengin (2000) prosessijohtamisen ympyrään perustuen viitekehys prosessin jatkuvalla parantamiselle (kuva 9), koska prosessista saatavilla olevaa dataa ei aiemmin ole käytetty systemaattisesti prosessin kehittämisessä.



Kuva 9. Prosessijohtamisen toimintamalli

Prosessijohtamisella ja prosessin jatkuvalla parantamisella mahdollistetaan prosessin suorituskyvyn jatkuva parantaminen sekä poikkeavuuksien havaitseminen prosessin tavoitteista. Näin prosessijohtamisella mahdollistetaan yrityksen strategian toteutuminen.

Prosessikehittämisen viitekehys sopii tutkimuksessa aiemmin osoitetusti (Kueng 2000) sekä prosessin jatkuvalle parantamiselle, että prosessin uudelleensuunnittelulle. Riippumatta siis siitä onko kyseessä pienempi tai laajempi kehittämiskokonaisuus, tulee kehittämisen mahdollistaa prosessin suorituskyvyn paraneminen, jolloin kehittämisen tavoitteiden tulee olla linjassa prosessille asetetuille tavoitteille, jotka ovat johdettu yrityksen strategiasta. Tärkeintä on, että prosessia johdetaan systemaattisesti ja kehittämisen tulokset voidaan validoida myös pidemmällä aikajänteellä prosessin kokonaissuorituskyvyn paranemisena. Näin ollen juuri seurannassa tulee huomioida paitsi poikkeavaisuuksien havaitseminen prosessissa niin myös suoritettujen korjaavien toimenpiteiden sekä kehityshankkeiden vaikutus prosessin kokonaissuorituskyyyn seuraamalla niiden vaikutusta asetettuihin indikaattoreihin.

5. PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen ongelmana oli, että yrityksen prosesseista kerättävän datan systemaattinen käyttö kehitystyössä vaihteli huomattavasti, eikä prosessien mittaamisesta saatavaa tietoa hyödynnetty liiketoimintaprosessien johtamisessa tai kehittämisesssä tarpeeksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten tämä finanssialan palveluyritys mittaa liiketoimintaprosessiaan tutkimuksen kohdeprosessissa, miten sillä mahdollistetaan liiketoimintaprosessin johtaminen ja kehittäminen sekä miten liiketoimintaprosessien mittaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kyseisessä finanssialan yrityksessä keskittymällä tutkimusprojektin kohdeprosessiin. Tutkimuksessa haastateltiin prosessien kehittämisestä vastaavia prosessikehityspäälliköitä, tiimipäällikköä sekä prosessista vastaavia liiketoiminnan asiantuntijapäälliköitä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin yrityksen intranetistä löytyvää sekundääridataa ja prosessikuvaksia tulosten aikaansaamiseksi.

Tutkimuksen mukaan kohdeyrityksenä oleva finanssialan palveluyrityksen mittaamistapa sijoittuu osittain tasapainotetun mittariston ja prosessimittausjärjestelmän välimaastoon. Kohdeyrityksessä mitataan suorituskyyä laaja-alaisesti eri näkökulmista. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakastyytyväisyyden näkökulmasta, prosessien suorituskyyä mitataan varsinkin myynnillisesti erilaisin finanssialisten mittareiden kautta, mutta myös muilla ei-finaanssialisilla mittareilla. Usein mittaaminen kohdistuu kuitenkin yksittäisiin palvelutapahtumiin, kanaviin tai yksiköihin eikä varsinaisesti prosesseihin. Toisaalta kuitenkin myös niin sanottuja prosessimittareiksi luokiteltuja mittareita kuten läpimenoaikaa mitataan kuitenkin vain koko prosessin näkökulmasta. Lisäksi myös muut mittarit kuten asiakastyytyväisyyttä koskeva NPS on jo olemassa olevan datan perusteella linkitettävissä tiettyyn prosessiin, jolloin myös prosessin johtaminen ja kehittäminen tähän dataan perustuen on mahdollista, vaikkei sitä hyödynnetä juuri prosessin jatkuvassa kehittämisessä systemaattisesti. Kohdeprosesseille on määritetty jo omistajat, mutta prosessiajattelu on ymmärretty organisaatiossa vasta muutamien viimeisten vuosien aikana, mikä näkyy siinä, että prosessimaturiteetti on eri organisaatioyksiköissä erilainen eikä läheskään kaikille prosesseille ole edes vielä määritetty omistajia esimerkiksi juuri varallisuuden hoidon segmentissä. Dataan perustuva systemaattinen prosessijohtaminen ja prosessien kehittämisen tarve kuitenkin ymmärretään laajasti kohdeprosessin osalta ja esimerkiksi prosessin tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta. Lisäksi mittarit on määritetty kääntämään prosessin kannalta oleelliset menestystekijät ja niissä on huomioitu niin asiakkaan, kuin prosessin taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit.

Tutkimuksessa havaittiin myös jo aiemman kirjallisuuden osoittaen, että prosessien suorituskyyyn seurannalle on välttämätöntä määrittää, miten prosessia kehitetään, jotta pro-

sessin johtaminen on systemaattista ja hyödyllistä. Tämä näkyy kohdeyrityksessä varsinkin siten, ettei prosessin kehityshankkeiden vaikutusta prosessin suorituskyykyyn seurata systemaattisesti ja myös monesti prosessikehitysprojektien tavoiteasetantaa toteutetaan laveasti prosessin suorituskyykyllä olennaiset tekijät huomioimatta. Tätä varten tutkimuksessa esitettiin viitekehys, jonka avulla finanssialan yritys voi luoda tavoiteorientoituneen järjestelmän prosessin suorituskyydyn seurannalle mahdollistaen sen systemaattisen johtamisen ja kehittämisen sekä kehitystoimenpiteiden määrittämisen näiden tavoitteiden mukaisesti.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettu käsitys finanssialan palveluliiketoiminnan liiketoimintaympäristöstä, prosessille ominaisista menestystekijöistä sekä prosessien mittaajärjestelmistä käytettiin pohjana arvioimaan prosessien mittaamisen nykytilaa. Kohdeyrityksen liiketoimintaprosessin mittaamiseen nykytila on kuvattu luvussa 4.1. jonka taulukossa 4 on esitetty mistä näkökulmista finanssialan palveluyritys mittaa liiketoimintaprosessiaan. Finanssialan palveluliiketoiminnassa korostetaan vastaavia prosessin kannalta oleellisia menestystekijöitä kuin kirjallisuuden mukaan muussakin palveluliiketoiminnassa (Silvestor et al. 1992). Finanssialalla korostuu asiakaskokemuksen muodostuminen, joka nähdään prosessin kannalta merkittävimmäksi tekijäksi ja tavoitteeksi. Finanssialalla keskitytään tämän lisäksi kuitenkin erittäin vahvasti prosessien tehostamiseen joko prosessien automatisoinnilla ja robotisoinnilla tai asiakkaiden ohjaamisella sähköisiin kanaviin. Tämä näkyy varsinkin siinä, että prosessien kehittämisessä määräävänä tekijänä nähdään yleensä prosessin tehokkuus henkilötöymäärään sidottuna. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilötöyn vapauttamista mielekkäämpiin ja arvoa tuottavampiin tehtäviin.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodussa viitekehyksessä finanssialan palveluliiketoimintaympäristölle liittyvät ominaispiirteet ja prosessimittariston mahdollistama kehitysprosessin kuvaus yhdistettiin osaksi liiketoimintaprosessien johtamisessa ja kehittämisessä. Kirjallisuuskatsauksen luvussa 2.4. esitetty prosessijohtamisen ympyrää käytettiin siis luomaan kohdeprosessin tämän tutkimuksen pohjalta luodun prosessimittariston seurannalle viitekehys, joka mahdollistaa liiketoimintaprosessin johtamisen ja kehittämisen tutkimusten tavoitteena olevan toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Tämä liiketoimintaprosessien johtamisen ja kehittämisen mahdollistava korjaavien toimenpiteiden prosessi on esitetty luvussa 4.2.

Finanssialan palveluyrityksessä huomionarvoista tämän toisen tutkimuskysymyksen kannalta on, että prosessien mittaamista ei aiemmin ole juurikaan hyödynnetty prosessien jatkuvaan kehittämiseen vaan sitä on toteutettu lähinnä tarpeen vaatiessa erillisinä projekteina. Finanssiala on kuitenkin erittäin tietointensiivinen ala, jolloin prosessien seuranta ja mittaaminen on mahdollista esimerkiksi järjestelmiin jäävien aikaleimojen kautta, sekä asiakastytyvyyttä mittaavien kyselyiden avulla. Varsinkin prosessien vaiheistuksen ja jonojen seuranta on kirjallisuuden mukaan usein aineettomia hyödykkeitä tarjoavien palvelualojen yleinen ongelma (Silvestor et al. 1992), jossa finanssiala tekee siis

tältä osin poikkeuksen. Merkittävimmiten tekijöiksi kehittämisessä nousee prosessien vaihtelun pienentäminen, sillä vaikka prosessi on erittäin suurissa määrin järjestelmien ohjaava, suorittavat toimihenkilöt prosessia hyvin eri tavoin eikä aina prosessin ohjeistuksen mukaisesti. Järjestelmien ohjaavuuden johdosta prosesseihin liittyvien henkilöiden päivittäisjohtaminen on usein puutteellista, jonka tueksi prosessista saatavaa dataa ja mittaamista tulisi tuoda kattavammin esimerkiksi prosessin jonotilanteiden hahmottamiseksi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisia ehdotuksia liiketoimintaprosessien mittaamisen kehitykseksi tulevaisuudessa kohdeyrityksessä on esitetty yleisesti edellisessä luvussa 4.2. Vaikka finanssiala on erittäin tietointensiivinen ala ja järjestelmiin tallentuu suurissa määrin prosessidataa esimerkiksi erilaisina aikaleimoina, on alan suurimpana rasitteena vanhat järjestelmät ja niiden ulkoistukset. Tämän johdosta data on usein erittäin hankalasti saatavissa, joka vaatii tulevaisuudessa suuria ponnisteluja, jotta prosessien mittaamista voidaan hyödyntää kattavammin prosessien kehittämiseen. Esimerkiksi prosessidatan louhinta tai prosessien aktiviteettien reaaliaikainen seuranta vaatii jopa reaaliaikaista dataa (van der Aalst, Wil MP et al. 2016; Vukšić et al. 2013), mikä ei ole prosesseista suurimman osan osalta tällä hetkellä nopeasti toteutettavissa. Tällä hetkellä pääpaino prosessimittauksessa tulisi keskittää prosessimittareiden saatavuuden parantamiseen, jotta prosessien kehittäminen ja prosessien varianssin tunnistaminen olisi jatkossa mahdollista. Tämä vaatii myös prosessijohtamisen toimintamallin jalkauttamista osaksi prosessimistajien arkea, jotta prosessien ongelmakohtien tunnistaminen johtaa prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Kirjallisuuden mukaan prosessien johtamisessa on merkittävää, että prosesseille on määritetty omistajat ja johto on sitoutunut prosessimaiseen ajattelutapaan (Kohlbacher & Gruenwald 2011), joka on finanssialan kohdeyrityksessä myös osin puutteellista. Ennen mittaamisen kehittämistä tulisi juuri tähän kiinnittää huomiota, sillä kohdeprosessin prosessimittariston kehittämisessä ja prosessijohtamisen toimintamallin jalkauttamisessa juuri prosessimistajan rooli oli merkittävä tekijä projektin onnistumiseksi.

Tutkimus toteutettiin finanssialan palveluyrityksessä, joten tutkimuksen tulokset eivät ole palveluyrityksiin liittyvien ominaispiirteiden vuoksi hyödynnettävissä sellaisenaan teollisuudessa. Lisäksi finanssialan sekä eri palvelusektoreiden sisältävien ominaispiirteiden vuoksi tulokset eivät ole hyödynnettävissä välttämättä myöskään muilla palvelusektoreilla varsinkaan niiden sektorien osalta, jotka kuuluvat palvelutyypin luokitteluun liittyen eri kategorioihin. Lisäksi kuten tutkimuksessa ilmeni, jokisessa yrityksessä liiketoimintaprosessien mittaamisen ja prosessien tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulee olla yrityksen strategia, joka tulee ottaa aina huomioon mittaamista hyödyntävien liiketoimintaprosessien johtamisen ja kehittämisen käytännöissä. Tutkimus toteutettiin projektin laajuudessa tarkoituksen mukaisesti yhteen kohdeprosessiin ja myös haastateltavien määrä oli tutkimuksessa suhteellisen pieni, joka vähentää tutkimuksen yleistämistä. Käytännössä näistä syistä tutkimuksen toteutus muissa yrityksissä varsinkin liittyen eri

palvelualoihin voi antaa hyvin erilaisen tuloksen. Toisaalta tutkimuksessa oli tarkoituksena tutkia prosessin mittaamista vain kyseisessä kohdeprosessissa, jonka haastateltavat henkilöt tunsivat hyvin. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin juuri prosessin johtamisen ja kehittämisen kannalta olennaiset henkilöt ja näin ollen tutkimusta ja tutkimusmenetelmää voidaan pitää validina kyseisen tutkimusongelman ja sen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Jatkotutkimuskohteet tulisi kohdistaa prosessin kannalta olennaisten mitattavien indikaattoreiden luotettavaan empiiriseen tutkimukseen. Tutkimuksessa ei ole kattavaa tilastoihin perustuvaa näyttöä siitä, miten eri indikaattorit, kuten esimerkiksi läpimenoaika tai asiakastytyväisyys korreloivat keskenään vaan havainnot perustuvat yleiseen olettamukseen ja asiantuntijoiden lausuntoihin. Toisaalta tämän tutkimuksen tavoitteena eikä myöskään tarkoituksena ollut näiden mahdollisten korrelaatioiden ja kausaalisuhteiden tutkiminen, mutta niiden ymmärtäminen on olennaista varsinkin prosessin kehityksen kannalta. Jotta prosessin kehityksen ja korjaavien toimenpiteiden vaikutuksen yrityksen kokonaissuorituskykyyn voidaan ymmärtää, on jatkossa juuri näiden eri prosessin suorituskykyä ilmaisevien indikaattoreiden suhde toisiinsa ymmärrettävä paremmin.

LÄHTEET

Auzair, S.M. & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations, *Management Accounting Research*, Vol. 16(4), pp. 399-421.

Blasini, J. & Leist, S. (2013). Success factors in process performance management, *Business Process Management Journal*, Vol. 19(3), pp. 477-495.

Bortolotti, T., Romano, P. & Nicoletti, B. (2009). Lean first, then automate: an integrated model for process improvement in pure service-providing companies, In *Advances in Production Management Systems. New Challenges, New Approaches*. pp. 579-586. Springer.

Buh, B., Kovačič, A. & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption—a case study, *Economic research-Ekonomska istraživanja*, Vol. 28(1), pp. 243-257.

De Weerd, J., Schupp, A., Vanderloock, A. & Baesens, B. (2013). Process Mining for the multi-faceted analysis of business processes—A case study in a financial services organization, *Computers in Industry*, Vol. 64(1), pp. 57-67.

Frei, F.X., Kalakota, R., Leone, A.J. & Marx, L.M. (1999). Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study, *Management Science*, Vol. 45(9), pp. 1210-1220.

Hammer, M. & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A, Zondervan, Collins Business Essentials.

Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work, *Harvard business review*, Vol. 77 pp. 108-120.

Heckl, D. & Moormann, J. (2010). Process performance management, in: Anonymous (ed.), *Handbook on business process management 2*, Springer, pp. 115-135.

Jääskeläinen Aki, Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. (2013). *Arvoa palvelutuoannon mittareista*, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.

Karr, J. (1993). Performance measurement in banking: Beyond ROE, *Journal of Performance Management*, Vol. 6(1), pp. 13.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research, *Journal of management accounting research*, Vol. 5 pp. 243-264.

Klein, O. & Kogelschatz, D. (2005). Process Performance Management in Securities Operations at CREDIT SUISSE, *Corporate Performance Management*, pp. 135-152.

Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement, *Business Process Management Journal*, Vol. 17(2), pp. 267-283.

Kohlbacher, M. & Reijers, H.A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance, *Business Process Management Journal*, Vol. 19(2), pp. 245-262.

Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations, *Total Quality Management*, Vol. 11(1), pp. 67-85.

Kueng, P. & Krahn, A.J. (1999). Building a process performance measurement system: some early experiences, *Journal of Scientific & Industrial Research*, Vol 58. pp. 149-159.

Kung, P. & Hagen, C. (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank, *Business Process Management Journal*, Vol. 13(4), pp. 477-487.

Kung, P., Hagen, C., Rodel, M. & Seifert, S. (2005). Business process monitoring & measurement in a large bank: challenges and selected approaches, 16th International Workshop on Database and Expert Systems Applications (DEXA'05), pp. 955-961. IEEE.

Lameijer, B.A., Veen, D.T., Does, R.J. & de Mast, J. (2016). Perceptions of Lean Six Sigma: A multiple case study in the financial services industry, *The Quality Management Journal*, Vol. 23(2), pp. 29.

Leyer, M. & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34(11), pp. 1366-1388.

Li, G., Field, J.M. & Davis, M.M. (2017). Designing Lean Processes With Improved Service Quality: An Application in Financial Services, *The Quality Management Journal*, Vol. 24(1), pp. 6-20.

Lindsay, A., Downs, D. & Lunn, K. (2003). Business processes—attempts to find a definition, *Information and software technology*, Vol. 45(15), pp. 1015-1019.

Maddern, H. & Maull, R.S. (2003). Measuring business process management in UK financial services, School of Business and Economics, University of Exeter, United Kingdom.

Müller, L. & Gahse, F. (2006). Analysis and Optimization of the Credit Application Process at DaimlerChrysler Bank, *Corporate Performance Management*, pp. 219-232.

Movahedi, B., Miri-Lavassani, K. & Kumar, U. (2016). Operational excellence through business process orientation: An intra-and inter-organizational analysis, *The TQM Journal*, Vol. 28(3), pp. 467-495.

Ndaita, P.M., Gachie, T. & Kiveu, C.W. (2015). The implementation of Lean Six Sigma concept at national bank of Kenya-operation division, *The TQM Journal*, Vol. 27(6), pp. 683-690.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20(10), pp. 1119-1145.

Palta (2016). Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyvä Suomi mukana digikehityksessä? Palveluoljen työnantajat PALTA ry, Helsinki, 50 p. Available: <https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyvä%20Suomi-mukana-digikehityksessä%20FINAL.pdf>.

Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla, *Raportti*, Vol. 3, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Pyon, C.U., Woo, J.Y. & Park, S.C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38(4), pp. 3267-3279.

Shin, N. & Jemella, D.F. (2002). Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank, *Business Process Management Journal*, Vol. 8(4), pp. 351-363.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Voss, C. (1992). Towards a classification of service processes, *International journal of service industry management*, Vol. 3(3), pp. 62-75.

Surez-Barraza, M.F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S.M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23(3-4), pp. 359-380.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management*, Vol. 30(2), pp. 125-134.

van der Aalst, Wil MP, La Rosa, M. & Santoro, F.M. (2016). Business Process Management: Don't Forget to Improve the Process, *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 58.

Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management, *International journal of operations & production management*, Vol. 22(2), pp. 195-219.

Vukšić, V.B., Bach, M.P. & Popović, A. (2013). Supporting performance management with business process management and business intelligence: A case analysis of integration and orchestration, *International Journal of Information Management*, Vol. 33(4), pp. 613-619.

Vukšić, V.B., Glavan, L.M. & Suša, D. (2015). The Role of Process Performance Measurement in BPM Adoption Outcomes in Croatia, *Economic and Business Review*, Vol. 17(1), pp. 117-143.

Williamson, J.E. & Sherrard, W.R. (1996). Reengineering for profitability: Have banks fallen short of other corporations? *Journal of Performance Management*, Vol. 9(2), pp. 47-58.

Štemberger, M.I. (2009). Improving organizational performance by raising the level of business process orientation maturity: empirical test and case study, in: Anonymous (ed.), *Information Systems Development*, Springer, pp. 723-740.